

## **Nuorten työntekijöiden odotukset esimiestyölle Talokes- kuksessa**

Oskari Vilkama

<b>Tekijä</b> Oskari Vilkama	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Nuorten työntekijöiden odotukset esimiestyölle Talokeskuksessa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 38 + 2
<p>Opinnäytetyön aiheena on nuorten työntekijöiden odotukset esimiestyölle, sekä niihin vaikuttaneet aiemmat kokemukset esimiestyöstä. Opinnäytetyön avulla selvitetään myös millä tavalla esimiestyö ja johtaminen yleisellä tasolla vaikuttavat nuorten työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Talokeskus-konsernille, ja tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla Talokeskuksen alle 30-vuotiaita työntekijöitä. Tutkimuksessa selvitettiin myös millaisena nuoret työntekijät kokevat Talokeskuksen johtamiskulttuurin.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on antaa toimeksiantoyritykselle tietoa nuorten työntekijöiden odotuksista ja kokemuksista esimiestyöstä, sekä kartoittaa millaisia asioita nuoret pitävät työssään tärkeinä. Tämän tiedon avulla toimeksiantoyritys voi pyrkiä kehittämään omaa esimiestyötään nuorten työntekijöiden odotukset paremmin huomioon ottavaksi, kehittää omaa johtamiskulttuuriaan ja mahdollisesti parantaa työntekijöidensä työmotivaatiota ja työviihtyvyyttä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa Talokeskuksen nuorta työntekijää maaliskuussa 2017. Haastattelut litteroitiin, ja analysoitiin sisällönanalyysiä hyödyntäen.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu teoriaosasta, tutkimustuloksista sekä pohdinnasta, jossa vertaillaan teorian ja empirian yhteensopivuutta, annetaan kehittämisehdotuksia, ja arvioidaan tutkimuksen onnistumista.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosassa tarkastellaan johtamisen teoriaa yleisesti, sekä perehdytään tarkemmin ikäjohtamisen teoriaan, jossa erityinen painopiste on nuorten ihmisten johtamisessa. Tietoperustaa syvennetään tutkimustuloksilla ja teorialiedolla Y-sukupolvesta, johon tutkimuksessa haastatellut kohdehenkilöt lukeutuvat.</p> <p>Tutkimustuloksia käsittelevässä pääluvussa selviää, että Talokeskuksen nuoret työntekijät odottavat esimiestyöltä ensisijaisesti selkeyttä työtehtävien annossa, riittävää työhön ohjausta ja esimiehen tukea, säännöllistä palautetta, sekä esimiehen tarjoamia työssä kehittymismahdollisuuksia.</p> <p>Kehittämisehdotuksina raportin lopussa mainitaan muun muassa esimiesten aktiivisempi kehittämis- ja koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen nuorille työntekijöille, ahkerampi palautteen antaminen sekä mahdollisesti tiiminvetäjien esimiestyöhön varattujen aikaresurssien kasvattaminen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Esimiestyö, ikäjohtaminen, Y-sukupolvi	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Aiheen valinta .....	1
1.2	Tavoitteet .....	2
1.3	Aiemmat tutkimukset ja teorian materiaali .....	2
1.4	Opinnäytetyön merkitys toimeksiantoyritykselle ja tutkijalle .....	3
1.5	Tutkimuksen tulokset .....	3
1.6	Opinnäytetyöraportin rakenne .....	3
2	Tutkimuksen metodit .....	5
2.1	Tutkimusongelmat ja niiden rajaaminen .....	5
2.2	Tutkimusmenetelmä .....	5
2.3	Tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet .....	5
2.4	Tutkimusmetodin valinta .....	6
2.5	Kohdehenkilöiden valinta .....	7
2.6	Haastattelun rakenne .....	8
3	Toimeksiantoyrityksen esittely .....	9
4	Johtamisen teoria .....	10
4.1	Ihmisten johtaminen esimiestyössä .....	11
4.2	Ikäjohtaminen .....	12
4.3	Ikäjohtamisen hyödyntäminen esimiestyössä .....	13
4.4	Nuorten johtaminen .....	14
4.5	Nuorten odotukset esimiestyölle .....	16
5	Y-sukupolvi .....	18
5.1	Y-sukupolven asenteet ja ominaispiirteet .....	19
5.2	Y-sukupolvi työelämässä .....	20
6	Tutkimustulokset .....	23
6.1	Haastateltavien profiili .....	23
6.2	Kokemukset esimiestyöstä ennen Talokeskusta .....	24
6.3	Kokemukset esimiestyöstä Talokeskuksessa .....	24
6.4	Odotukset esimiestyötä kohtaan .....	25
6.5	Esimiehen motivointi .....	26
6.6	Johtamisen vaikutus työpaikkaan sitoutumiseen .....	27
6.7	Talokeskuksen johtamiskulttuuri .....	29
7	Pohdinta .....	31
7.1	Tutkimustulosten vertailu teoriaan .....	31
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	33
7.3	Kehittämisehdotukset .....	34
7.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	35

Lähteet.....	37
Liitteet.....	39
Liite 1. Haastattelukysymykset .....	39

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee nuorten työntekijöiden johtamista sekä nuorten työntekijöiden odotuksia esimiestyötä kohtaan Talokeskus-konsernissa. Opinnäytetyö koostuu johtamisen, ikäjohtamisen sekä Y-sukupolven teoriasta, tutkimusosasta sekä lopun pohdinnasta ja kehittämisehdotuksista. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Talokeskus-konsernille.

## 1.1 Aiheen valinta

Päätin valita opinnäytetyöni aiheeksi nuorten työntekijöiden johtamisen ja heidän odotuksensa esimiestyötä kohtaan aiheen ajankohtaisuuden takia. Työelämään siirtyy koko ajan enemmän nuorempia työntekijöitä, joiden arvot ja odotukset työelämää kohtaan ovat erilaiset kuin niin sanotuilla suurilla ikäluokilla. Tämä asettaa työnantajille uudenlaisia vaatimuksia, sekä tarpeen pystyä vastaamaan nuorten työntekijöiden odotuksiin työnantajaa ja esimiehiä kohtaan.

Olen itse havainnut työelämässä työskennellessäni eri-ikäisten työntekijöiden suhtautuvan työntekoon eri tavalla, ja odottavan työltään eri asioita. Vaikka ihmisiä ei voida lokeroida pelkästään iän perusteella, on eri ikäpolvien välillä kuitenkin usein selkeästi havaittavissa olevia eroavia ominaispiirteitä. Halusin myös opinnäytetyössäni tutkia minkälaista tutkimustietoa eri-ikäisten ihmisten johtamisesta löytyy, ja kuinka tätä tietoa voitaisiin soveltaa toimeksiantoyrityksen toiminnassa.

Suoritin opintoihini kuuluneen työharjoittelujakson Talokeskuksessa keväällä 2016. Työskentelin työharjoittelujakson aikana Talokeskuksen henkilöstöpäällikön alaisuudessa, tehdessäni henkilöstöjohtamiseen liittyviä avustavia tehtäviä. Keskusteltuani henkilöstöpäällikön kanssa mahdollisista opinnäytetyönaiheista, nousi esille ajatus tutkia johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä vaatimuksia ja odotuksia nuorten työntekijöiden näkökulmasta.

Talokeskuksen liiketoiminnan keskeiset toimialat ovat erilaiset kiinteistöihin liittyvät suunnittelu- ja rakennuttamispalvelut sekä ohjelmistopalvelut. Kummallakin toimialalla on kova kilpailu osaavista ja ammattitaitoisista työntekijöistä. Tämän lisäksi kummallakin alalla on menossa vahva sukupolven vaihdos, jossa työmarkkinoille virtaa jatkuvasti lisää nuorta työvoimaa suoraan oppilaitoksista. Näihin haasteisiin vastatakseen kiinteistö- ja ohjelmistotalalla toimivien yritysten on tärkeää kehittää jatkuvasti omaa työnantajakuvaansa, johon keskeisesti vaikuttaa esimiestyön laatu.

## **1.2 Tavoitteet**

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia millaisia odotuksia esimiestyötä ja johtamista kohtaan Talokeskuksen nuorilla työntekijöillä on, ja millaisia aiempia kokemuksia esimiestyöstä heillä on. Opinnäytetyö pyrkii myös kartoittamaan minkälaiset asiat johtamisessa vaikuttavat nuorten työntekijöiden työhön sitoutumiseen.

Vertaamalla tutkimustuloksia aiheeseen liittyvään teoriaan, opinnäytetyö pyrkii antamaan toimeksiantoyritykselle työkaluja yrityksen esimiestyön kehittämiseen, sekä antamaan toimeksiantoyritykselle palautetta siitä millaisena yrityksen nuoret työntekijät yrityksen esimiestyön ja johtamiskulttuurin kokevat. Ikäjohtamiseen ja eri sukupolvien johtamiseen pohjautuva raportin teoriaosuus antaa opinnäytetyölle teoreettista syvyyttä ja pätevyyttä.

## **1.3 Aiemmat tutkimukset ja teorialähtöisyys**

Johtamista ja esimiestyötä yleisesti on tutkittu paljon vuosien saatossa. Erityisesti nuorten johtamista on tutkittu johtamistieteiden alalla jonkin verran, mutta pääosin tutkimukset ovat keskittyneet tutkimaan eri ikäsukupolvien (X-sukupolvi, Y-sukupolvi ym.) ominaispiirteitä ja eroavaisuuksia sekä odotuksia johtamiselle. Ikäjohtamisesta on kirjoitettu muutamia teoksia, joista erikseen mainittakoon Raili Kivirannan teos Onnistu eri-ikäisten johtamisessa.

Ikäsukupolvitutkimuksen kuuluisia nimiä on Ron Zemke. Varsinkin Zemken, Ron Rainesin ja Bob Filipczakin vuonna 1999 julkaisema teos Generations at Work - Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace on toiminut monen alan tutkimuksen teorialähteenä. Zemken teos ei kuitenkaan julkaisuajankohtansa vuoksi sisällä uusimpia tutkimustuloksia Y-sukupolvesta, vaan painottuu paljon edeltävien sukupolvien kuvailemiseen. Amerikkalaiset johtamistaidon konsultit, Don Tapscott ja Bruce Tulgan sen sijaan ovat perehtyneet erityisesti Y-sukupolven tutkimiseen, ja heitä pidetään yksinä Y-sukupolven tutkimuksen johtavista asiantuntijoista.

Y-sukupolvi on Suomessa vielä kohtuullisen tuore käsite, eikä siitä ole kovinkaan paljoa suomenkielistä teoriakirjallisuutta. Pirkko Vesterisen ja Marjaana Suutarisen teos Y-sukupolvi työ(elämä)ssä on yksi harvoista suomenkielisistä Y-sukupolven johtamisesta kertovista teoksista, ja kyseinen teos onkin toiminut yhtenä tämän opinnäytetyön teoriaosuuden lähdemateriaaleista.

## **1.4 Opinnäytetyön merkitys toimeksiantoyritykselle ja tutkijalle**

Toimeksiantoyrityksen kannalta opinnäytetyön tavoitteena on saada konsernin esimiehille lisää tietoa sekä ymmärrystä niistä asioista, joita heidän nuoret alaisensa heiltä päivittäisessä esimiestyössä odottavat. Tavoitteena on myös selvittää työnantajatasolla, millaisiin asioihin Talokeskuksen kannattaisi erityisesti panostaa, jotta yrityksen nuoret työntekijät kokisivat tulevansa johdetuksi tavalla, joka motivoi ja sitouttaa heitä heidän työhönsä, ja auttaa Talokeskusta pitämään hyvät työntekijät yrityksessä.

Opinnäytetyö on osa tutkimuksen tekijän liiketalouden koulutusohjelman opintoja. Opinnäytetyötä varten tutkija on suorittanut syventävät ammattiopintonsa HRM ja johtamisen alalta. Opinnäytetyöllä tutkimuksen tekijä osoittaa osaamisensa tieteellisen tutkimuksen ja liiketalouden aloilla.

## **1.5 Tutkimuksen tulokset**

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimustyyppisenä työnä. Tutkimusaineiston kerääminen tapahtui laadullisen haastattelututkimuksen avulla. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että Talokeskuksen nuorten työntekijöiden odotukset esimiestyölle ovat pääosin yhteneväisiä nuorten johtamisen teorian kanssa. Talokeskuksen nuoret työntekijät odottavat esimiehitään ensisijaisesti selkeitä työtehtäviä ja tavoitteita, riittävää työhön ohjausta, säännöllistä palautetta sekä mahdollisuutta kehittyä omassa työssään. Palautteen saaminen ja työssä kehittymismahdollisuudet osoittautuivat myös työmotivaatiota lisääviksi asioiksi, sekä ne myös parantavat nuorten työntekijöiden työhön sitoutumista.

Talokeskuksen johtamiskulttuuria tutkimukseen osallistuneet henkilöt kuvailivat työntekijöihin luottavaksi, mutta hieman hierarkkiseksi. Työntekijät kokivat, että esimiehet ja konsernin johto luottavat heidän osaamiseensa, ja työntekijöille annetaan vastuuta työnteosta. Toisaalta johtamiskulttuurin koettiin vaihtelevan esimiesten välillä, ja toteutuvan eri tavalla eri liiketoimintayksiköissä.

## **1.6 Opinnäytetyöraportin rakenne**

Opinnäytetyöraportti noudattaa perinteisen raportin rakennetta. Raportin alussa on tiivistelmä opinnäytetyöstä, jota seuraa lyhyt johdanto. Tutkimuksen metodologiakysymyksiä käsitellään toisessa pääluvussa. Tätä seuraa toimeksiantoyrityksen lyhyt esittely. Pääluvuissa 4 ja 5 esitellään tutkimuksen tietoperusta. Pääluvussa 6 käydään läpi tutkimustulokset, joita seuraa pohdinta, jossa analysoidaan tutkimustulosten ja teorian yhteneväi-

syyksiä ja eroja. Raportin lopussa on arvioitu tutkimuksen luotettavuutta sekä laadittu kehittämisehdotuksia toimeksiantoyritystä varten.



## 2 Tutkimuksen metodit

### 2.1 Tutkimusongelmat ja niiden raja

Tutkimuksen pääongelma on, mitä odotuksia Talokeskuksen nuorilla työntekijöillä on esimiestyötä kohtaan?

Alaongelmia ovat:

1. Millaisia kokemuksia esimiestyöstä nuorilla työntekijöillä oli ennen Talokeskusta?
2. Millaisia kokemuksia esimiestyöstä nuorilla työntekijöillä on Talokeskuksesta?
3. Mitkä tekijät johtamisessa vaikuttavat työpaikkaan sitoutumiseen?

Nuorilla työntekijöillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa alle 30-vuotiaita työntekijöitä. Tutkimus rajoittuu niihin Talokeskuksen työntekijöihin, jotka eivät työskentele itse esimiesasemassa. Lisäksi tutkimuksen kohdehenkilöiden edellytettiin työskennelleen Talokeskuksessa vähintään kuusi kuukautta ennen haastattelun suorittamista. Tällä pyrittiin takaamaan, että haastateltavilla henkilöillä oli ehtinyt muodostua riittävästi konkreettisia kokemuksia esimiestyöstä.

### 2.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusotteena sovellettiin aineistolähtöistä tutkimusotetta, induktiivista päättelyä hyödyntäen. Tutkimusaineistoa analysoidessa käytettiin sisällönanalyysin keinoja aineiston purkamiseen.

Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksaa Talokeskuksen työntekijää, jotka olivat iältään alle 30-vuotiaita. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelussa kohdehenkilöt vastasivat ennalta laadittuihin kysymyksiin omin sanoin. Haastattelut tallennettiin ääninauhalle myöhempää litterointia varten. Litteroinnin jälkeen tutkimusaineisto purettiin sisällönanalyysin avulla, ja vastauksista johdettiin induktiivisen päättelyn kautta johtopäätöksiä.

### 2.3 Tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet

**Aineistolähtöisellä tutkimusotteella** tarkoitetaan tutkimuksen lähestymistapaa, jossa tutkimuksen pääpaino on teorian sijaan aineistossa. Tämä ilmenee siinä, että esimerkiksi analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä ja teoria rakennetaan aineisto lähtökohtana.

Tavoitteena ei siis ole teorian tai hypoteesin testaaminen, eikä tutkija määrää sitä, mikä on tärkeää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

**Induktiivisella päättelyllä** eli **induktiolla** tarkoitetaan päättelymuotoa, jossa edetään yksittäisistä havainnoista yleisempiin väittämiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

**Kvalitatiivisessa tutkimuksessa** pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskiössä ovat merkitykset. Yleistä kvalitatiiviselle tutkimukselle on hypoteesittomuus, eli tutkijan vankkojen ennakko-odotusten puute. Yleisimpiä kvalitatiivisia aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu ja havainnointi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

**Litteroinnilla** tarkoitetaan tutkimusaineiston puhtaaksi kirjoittamista. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimusongelmasta sekä valitusta tutkimusmenetelmästä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

**Puolistrukturoitu haastattelu** on aineistonkeruumenetelmä, jossa kaikille haastateltaville esitetään samat tai likipitään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Haastateltaville ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

**Sisällönanalyysi** on aineiston käsittelymenetelmä, jossa tekstimuotoista tutkimusaineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

## **2.4 Tutkimusmetodin valinta**

Tutkimusmetodiksi tässä opinnäytetyössä valittiin kvalitatiivinen tutkimus, jonka tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidun haastattelun avulla. Kvalitatiivisen haastattelututkimuksen valintaan päädyttiin muun muassa sen vuoksi, että sen avulla uskottiin tutkimuksella olevan paremmat mahdollisuudet löytää todellisia tekijöitä ilmiöiden taustalta. Kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen olisi vaatinut kyselymuotoisen tutkimusmenetelmän käyttöä, johon olisi sisältynyt riski pieneksi jääneestä tutkimusaineistosta. Toimeksiantoyrityksessä oli juuri toteutettu useita eri henkilöstökyselyjä, jonka vuoksi henkilöstön motivaatio osallistua kyselymuotoiseen tutkimukseen olisi voinut olla toivottua matalampi.

## 2.5 Kohdehenkilöiden valinta

Tutkimuksessa haastateltavien henkilöiden valinnalle määritettiin seuraavat kriteerit:

- iältään alle 30-vuotias
- ei työskentele itse esimiesasemassa
- ollut työsuhteessa vähintään 6 kuukautta

Kyseisillä kriteereillä varmistettiin, että tutkimuksen kohdehenkilöt kuuluivat tavoiteltuun ikäryhmään, sekä heille oli kertynyt työntekijän roolissa riittävästi kokemuksia konsernin esimiestyöstä ja johtamisesta.

Tutkimukseen valituilla kohdehenkilöllä oli takanaan 2-5 vuoden työsuhte Talokeskuksessa, joten heille on ehtinyt kertyä kokemuksia yrityksen esimiestyöstä. He ovat syntyneet vuosina 1987-1992, joten ikäsukupolviin liitettävillä käsitteillä he kuuluvat Y-sukupolveen.

Haastateltavien henkilöiden lukumäärää ei ennalta voitu täysin määritellä. Tavoitteeksi asetettiin kahdeksan haastattelua niin, että haastateltavia olisi mahdollisimman tasapuolisesti kaikista konsernin kolmesta liiketoimintayksiköstä. Haastateltavien valinnassa tavoiteltiin edustusta myös muista kuin Helsingin toimipisteestä. Lisäksi haastateltavien henkilöiden joukossa tavoiteltiin jakaumaa, joka olisi samassa suhteessa, kuin miesten ja naisten jakauma ylipäättään konsernissa. Tämän tavoitteen saavuttamista vaikeutti kuitenkin miessukupuolen yliedustus alle 30-vuotiaiden työntekijöiden joukossa. Lisäksi työntekijöiden tavoitettavuuteen sekä aikatauluihin liittyvät realiteetit aiheuttivat rajoitteita tutkimuksen kohdehenkilöiden valinnalle.

Aineistonkeruuprosessi aloitettiin lähettämällä kaikille edellä mainitut kriteerit täyttävälle konsernin työntekijöille saatekirje, jossa esiteltiin tutkimuksen taustat sekä tavoitteet. Saatekirjeen lopussa pyydettiin haastatteluun vapaaehtoisia henkilöitä ilmoittautumaan itse tutkimuksen tekijälle. Ajatuksena oli, että vapaaehtoisuuden kautta haastateltavaksi valikoituisi henkilöitä, jotka ovat tutkimuksen aihepiiristä kiinnostuneita, ja joilla on aihepiiriin liittyen mielipiteitä.

Saatekirjeen kautta ilmoittautui neljä vapaaehtoista haastateltavaa henkilöä. Loput neljä kohdehenkilöä valittiin toimeksiantoyrityksen henkilöstöpäällikön kanssa niin, että valitut henkilöt edustivat mahdollisimman kattavasti erityyppisiä toimenkuvia, sekä eri liiketoimintayksiköjä.

Haastattelut toteutettiin Talokeskuksen toimipisteillä Helsingissä ja Salossa alkukeväästä 2017.

## **2.6 Haastattelun rakenne**

Haastattelukysymykset laadittiin niin, että ne antoivat parhaalla mahdollisella tavalla vastauksia tutkimusongelmiin. Kysymyksiä oli yhteensä 18 kappaletta, joiden lisäksi kohdehenkilöiden työkokemusta kartoitettiin muutamalla taustakysymyksellä. Kysymykset jaoteltiin kolmeen ryhmään seuraavasti:

- Ryhmä 1: Kokemukset esimiestyöstä
- Ryhmä 2: Odotukset esimiestyötä kohtaan
- Ryhmä 3: Johtamisen vaikutus työpaikkaan sitoutumiseen

Haastattelukysymykset olivat avoimia eli haasteltavat saivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Haastattelut tallennettiin sähköiseen muotoon myöhempää litterointia varten. Haastattelujen keskimääräinen kesto oli noin 30 minuuttia.

### 3 Toimeksiantoyrityksen esittely

Talokeskus-konserni on suomalainen kiinteistöalan konserni, joka tarjoaa asiantuntijapalveluita ja ohjelmistoja kiinteistön koko elinkaarelle. Konsernin tarjoamiin palveluihin kuuluvat mm. korjaus- ja uudisrakentamisen suunnittelu- ja rakennuttamispalvelut, kiinteistönpidon asiantuntijapalvelut, energianhallinnan palvelut sekä Tampuuri-ohjelmisto. (Talokeskus 2017a.)

Talokeskus-konsernin historia on saanut alkunsa vuonna 1923, jolloin Talonomistajain osakeyhtiö aloitti toimintansa Helsingissä. Yrityksen alkuperäinen liiketoiminta perustui matto- ja tapettikaupan ympärille. (Talokeskus 2017b). Tänä päivänä Talokeskus tarjoaa asiakkailleen uudis- ja korjausrakentamisen suunnittelu- ja rakennuttamispalvelut sekä laajat kiinteistöjen käytön, ylläpidon ja johtamisen palvelut. Suunnittelu- ja rakennuttamispalveluissa tyypillisiä rakennushankkeita ovat putki- ja julkisivuremontit sekä saneeraus-hankkeet. Lisäksi Talokeskus tarjoaa kestävän kehityksen palveluita, kuten kiinteistöjen energianhallintaan ja olosuhteisiin sekä ympäristöasioihin liittyvät asiantuntijapalvelut. Tuotteiden ja palveluiden alustana ja tukena toimii Talokeskuksen kehittämä, esimerkiksi vuokrauksen, isännöinnin ja kiinteistöjen omaisuudenhallinnan tiedonhallintaa tukeva Tampuuri-kiinteistötietojärjestelmä.

Vuodesta 2014 lähtien Talokeskus on toiminut konsernina, jonka emoyhtiö on Talokeskus Yhtiöt Oy. Konsernin alaisuudessa toimii kaksi tytäryhtiötä, Suomen Talokeskus Oy sekä Agenteq Solutions Oy. Talokeskus-konserni työllistää noin 270 ihmistä kahdeksalla eri paikkakunnalla. Suurimmat toimipisteet sijaitsevat Helsingissä ja Salossa, konsernin pääkonttorin sijaitessa Helsingissä. Talokeskuksen keskeisiä asiakasryhmiä ovat muun muassa isännöitsijät, asunto-osakeyhtiöt, vuokrataloyhtiöt, toimitila- ja liikekiinteistöt, julkisen sektorin kiinteistöt sekä urakoitsijat ja rakentajat.

Talokeskus on palkannut viime vuosina paljon nuoria työntekijöitä harjoittelijoiksi ja harjoittelun jälkeen vakituiseen työsuhteeseen. Talokeskus työllistää tällä hetkellä noin 40 alle 30-vuotiasta työntekijää, ja koska nuorten työntekijöiden määrä Talokeskuksella on kasvanut, myös nuorten työntekijöiden odotukset ja kokemukset johtamisesta kiinnostavat yrityksen johtoa yhä kasvavassa määrin.

## 4 Johtamisen teoria

Johtajalla, kuten esimiehellä, tulee olla tahtotila siitä miten hän haluaa asioita yhteisönsään hoidettavan. Johtamisen voidaankin määritellä olevan ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan. Johtajan työn tarkoitus on siis saada hänen alaisuudessaan työskentelevät ihmiset toimimaan johtajan tahdon mukaisesti. Jotta tämä tahto toteutuisi käytännössä, tulee johtajan olla vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa. Johtamisen laatu onkin lopulta riippuvainen siitä, kuinka hyvin tuo vuorovaikutus toimii. (Hiltunen 2012, 33.)

Työelämässä johtamisen ominaispiirteet vaihtelevat jonkin verran toimialasta riippuen. On luonnollista, että asiantuntijaorganisaatiossa tarvitaan erilaista johtamista kuin esimerkiksi elintarvikemyymälässä. Johtamisen avainperiaatteet ovat kuitenkin aina samanlaiset, kun johtamisen kohteena ovat ihmiset. Yksi Suomen arvostetuimmista yritysjohtajista, Matti Alahuhta, on määritellyt johtamisen viisi avainperiaatetta seuraavasti:

- 1) Kirkas suunta ja selkeät tavoitteet
- 2) Avoimuus ja suoruus
- 3) Fokus
- 4) Yksinkertaisuus
- 5) Oikea-aikaisuus (Alahuhta 2015, 121.)

Miksi nämä avainperiaatteet ovat niin keskeinen osa ihmisten johtamista? Tätä avataan seuraavissa kappaleissa.

Kirkas suunta ja selkeät tavoitteet ovat minkä tahansa yhdessä tekemisen perusta. Monesti niistä käytetään työelämässä nimitystä visio. Selkeällä visiolla varmistetaan, että yrityksellä on olemassa pitkän tähtäimen suunnitelma. Tätä suunnitelmaa kohti pyritään erilaisten käytännön tekojen avulla. Selkeillä tavoitteilla myös annetaan koko henkilöstölle päämäärä mitä kohti tähdätä. Toki tämä edellyttää sitä, että henkilöstö tiedostaa yrityksen tavoitteet, ja kokee ne myös itselleen tärkeiksi. Tähän johtaja taas voi vaikuttaa omalla vuorovaikutuksellaan. Selkeät tavoitteet myös antavat henkilöstölle varmuutta ja itseluottamusta vaikeina aikoina.

Avoimuus ja suoruus ovat hyviä ohjenuoria kaikkeen ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Niiden avulla suuressakin organisaatiossa voidaan estää erilaisten kuppikuntien syntyminen ja valheellisten tietojen leviäminen. Voidaankin todeta, että mitä suurempi organisaa-

tio on kyseessä, niin sitä määrätietoisempaa ja näkyvämpää avoimuuden ja suoruuden tulee olla. (Alahuhta 2015, 122-123.)

Fokus, yksinkertaisuus ja oikea-aikaisuus ovat enemmän organisaation kuin esimiestason johtamiseen liitännäisiä asioita. Ne ovat yrityksen strategisia valintoja, joilla pyritään hakemaan kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden. Toki näitä asioita painottamalla myös esimies pystyy, hyviä vuorovaikutustaitoja hyödyntäen, suuntaamaan alaistensa toimintaa haluttuun suuntaan.

#### **4.1 Ihmisten johtaminen esimiestyössä**

Ihmisten johtaminen on käytännön tasolla eräänlaista neuvottelua. Erona tavalliseen neuvotteluun on se, että neuvottelun osapuolet eivät ole tasa-arvoisessa asemassa. Yksinkertaisissa johtamistilanteissa johtajan vallan käyttö on helppoa ja perustelua, mutta monimutkaisemmissa tilanteissa parhaaseen lopputulokseen päästään neuvottelun kautta. (Hiltunen 2012, 123.)

Johtamistilanteessa tulee pyrkiä aina kun mahdollista sekä johtajaa että johdettavaa tyydyttävään ratkaisuun, eli ns. win-win -tilanteeseen. Jos johtamistilanteet päättyvät jatkuvasti tilanteeseen, jossa johtaja voittaa, ja alainen kokee häviävänsä, kärsii alainen varmasti ajan myötä alentuvasta työmotivaatiosta, joka pitkittyneessä tilanteessa johtaa usein irtisanoutumiseen. Todellisuudessa win-win -ratkaisuja johtajan ja johdettavan välisissä neuvotteluissa saadaan aikaan melko harvoin. Tällöin johtajan täytyy varmistaakseen alaisensa pitkän aikavälin sitoutuminen tinkiä omista tavoitteistaan sen sijaan, että hän pyrkii kääntämään jokaisen neuvottelun itselleen suotuisaksi (Hiltunen 2012, 124-125.)

Matti Alahuhta tiivistää omassa johtamistaidon kirjassaan Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima, hyvän johtajuuden viiteen perusasiaan:

- 1) Luottamuksen rakentaminen
- 2) Positiivinen asenne
- 3) Kiinnostus ihmisten kehittämiseen
- 4) Kyky nähdä olennainen
- 5) Aikaansaamisen halu (Alahuhta 2015, 141.)

Luottamus on toimivan esimies-alaisuuden perusta. Luottamuksen ilmapiiri syntyy, kun esimiehellä on vahva integriteetti eli hän pitää kiinni mistä sovitaan, välttää poukkoilua, estää politikoinnin työpaikalla, kuuntelee, ja on suora ja läsnä alaiselleen. Kun luottamuk-

seen vielä yhdistetään esimiehen positiivinen asenne, aukeaa uusia mahdollisuuksia. Positiivisuudella ei tässä yhteydessä tarkoiteta tosiasioiden kaunistelua tai pilvissä elämistä, vaan sitä, ettei lannistuta tai turhauduta vaikeuksista. Positiivisen asenteen avulla vaikeudet on mahdollista kääntää uusiksi mahdollisuuksiksi. (Alahuhta 2015, 142-143.)

Esimies on alaisia varten, ei toisinpäin. Hänen tulee olla kiinnostunut työtovereistaan, ja tukea heitä. Kaikissa organisaatioissa on tärkeää, että ylimmällä johdolla on realistinen käsitys siitä, mitä eturintamassa todella tapahtuu (Alahuhta 2015, 144). Tämä saavutetaan olemalla kiinnostuneita alaisista, sekä kuuntelemalla heitä. Kuunteleminen myös osoittaa toiselle osapuolelle, että hänen mielipiteellään on väliä, ja se puolestaan voi kasvattaa työhön sitoutumista.

Hyvään ihmisten johtamiseen kuuluu myös kyky nähdä olennainen ja halu saada aikaan asioita. Olennaisten asioiden näkeminen ja niihin keskittyminen auttaa esimiestä kokonaisuuden hahmottamisessa. Sen avulla hän pystyy myös perustelemaan asiansa alaisilleen, sekä auttamaan heitä näkemään oman työnsä roolin osana koko yrityksen toimintaa. Esimiehen halu saada aikaan asioita, ruokkii myös hänen alaisissaan samanlaista asennetta. Aikaansaamisen halu onkin johtajalle ja esimiehelle erittäin keskeinen ominaisuus. (Alahuhta 2015, 144-145.)

## **4.2 Ikäjohtaminen**

Eri-ikäisten johtamisella eli ikäjohtamisella tarkoitetaan ihmisten iästä ja elämän varrella kertyneestä kokemuksesta johtuvan erilaisuuden huomioimista sekä johtamisessa että esimiestyössä. Ikäjohtamisen avulla pyritään myös tunnistamaan erilaisten ihmisten vahvuuksia ja hyödyntämään niitä työn teossa. (Kiviranta 2010, 13.)

Vaikka kaikkia samanikäisiä ihmisiä ei voida lokeroida samaan kategoriaan, keskitytään ikäjohtamisessa tarkastelemaan ihmisten erilaisuutta heidän ikänsä, iän tuomien erilaisten kokemusten sekä mahdollisten rajoitteiden kautta. Liian jäykkää ihmisten leimaamista ja ryhmittelyä iän perusteella tulee pyrkiä välttämään, mutta tiettyihin ikäryhmiin kuuluvilla ihmisillä on usein paljon yhdistäviä tekijöitä, jonka vuoksi ryhmittelyä ihmisten johtamisessa usein hyödynnetään (Kiviranta 2010, 15).

Yksi ikäjohtamisen keskeisistä tavoitteista on eri-ikäisten ihmisten vahvuuksien parempi tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen. Vahvuuksia tukemalla myös ihmisen oma tietoisuus omista vahvuuksista voi parantua, millä voi olla ihmisen hyvinvointia parantava vaikutus. Vahvuuksien esiin nostaminen mahdollistaa myönteisen kierteen, jossa ihmisen



oma itseluottamus ja positiivinen ajattelu tehtävistä suoriutumisessa ruokkii parempi suoritusta ja tuloksia työelämässä. Vahvuuksien tunnistaminen myös mahdollistaa arvostuksen ja hyväksytyksi tulemisen tunteet. Mitä aiemmin ikäjohtaminen aloitetaan, sitä suurempi vaikutus työntekijän tehokkuuteen ja hyvinvointiin voidaan saavuttaa. (Kiviranta 2010, 24, 31-32.)

#### **4.3 Ikäjohtamisen hyödyntäminen esimiestyössä**

Ikäjohtamisen näkökulmia huomioimalla työelämässä on mahdollista parantaa työn tuottavuutta, työntekijöiden hyvinvointia sekä työhön sitoutumista. Jotta ikäjohtaminen toimisi työpaikalla parhaalla mahdollisella tavalla, tulee koko työyhteisön hyväksyä ikäjohtamisen edut ja ominaispiirteet. Esimiestyössä tämä ilmenee oikeiden johtamistapojen ja tyylien sovittamisella eri-ikäisten työntekijöiden kanssa työskentelyyn. (Kiviranta 2010, 33, 50.)

Ikäjohtamisen ytimessä on olemassa olevien ikä-asenteiden tunnistaminen työpaikalla. Mahdolliset kielteiset asenteet joidenkin ikäryhmien edustajia kohtaan tulee pyrkiä kääntämään neutraaleiksi. Tällöin suhtautuminen ikäryhmää kohtaan perustuu todellisuuteen eivätkä subjektiivisiin tai eriarvostaviin näkemyksiin. Kielteiset ikä-asenteet aiheuttavat ennakkoluuloja eri-ikäisten välillä sekä ennakkoluulojen kohteeksi joutuvien työntekijöiden työn tuottavuuden sekä työhön sitoutumisen vähenemistä. Seurauksena voi olla myös eriarvoisuuden ja riittämättömyyden tunteiden lisääntyminen työyhteisössä. (Kiviranta 2010, 51-52.)

Sekä nuorten että kokeneiden työntekijöiden arvoa ja arvon kokemista nostaa huomattavasti, jos heidät arvotetaan osaamisen mukaan. Osaamisen arvioinnin tulee kuitenkin olla monipuolista, sillä nuoret voivat olla epäedullisessa asemassa kokeneisiin työntekijöihin nähden, jos arviointi perustetaan pelkästään kokemuksen varaan. Vastaavasti liiallinen koulutuksen painottaminen voi vähentää kokeneen työntekijän arvostusta. (Kiviranta 2010, 53.)

Ikäjohtamisen hyödyntäminen esimiestyössä voi olla vaikeaa, jos esimiehet ja johtajat eivät näe tarvetta sille. Tämän tarpeen tunnistaminen työyhteisössä on riippuvaista monesta tekijästä. Tarve ikäjohtamiselle voi olla seurausta esimerkiksi henkilöstön korkeasta keski-ikästä, lukuisista lähestyvistä eläkkeelle jäämisistä tai organisaatiossa edessä olevasta sukupolven vaihdoksesta. (Kiviranta 2010, 53.)

Nuorempi sukupolvi haastaa esimiehet miettimään millä tavalla työntekijöitä tulee johtaa tilanteessa, jossa totutut hierarkiat kyseenalaistetaan, ja jossa johtajuus pitää ansaita.

Nykyisessä työelämässä johtajan on osattava johtaa eri sukupolvia eri tavoin, ja saatava eri sukupolvet ymmärtämään toisiaan ja työskentelemään yhdessä toisiaan täydentäen. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 116).

#### **4.4 Nuorten johtaminen**

Eri-ikäiset työntekijät ovat ihmisinä hyvin erilaisia. Ikäkäsityksetkin vaihtelevat, siinä missä joku tuntee 60-vuotiaana olevan vielä nuori, voi kolmekymppinen kokea itsensä jo väsyneeksi ja uupuneeksi. Käsitykset iästä ja sen mukanaan tuomista asioista ovat tärkeitä, sillä ne määrittävät ihmisten puheita ja tekoja. (Kiviranta 2010, 31.)

Esimiehen kannalta alaisten eri-ikäisyys näyttäytyy sekä alaisten erilaisina vahvuuksina että vaihtelevina odotuksina esimiestä kohtaan. Tukemalla työntekijöiden vahvuuksien tunnistamista ja niiden hyödyntämistä työssä, saadaan työntekijä tekemään parhaansa ja myös voimaan paremmin (Kiviranta 2010, 24.) Vahvuuksien käyttö ja kehittäminen myös lisäävät onnistumisen kokemuksia, jotka ovat erittäin tarpeellisia työntekijän omanarvontunnon kannalta.

Esimiehillä voi usein olla vaikeuksia tunnistaa eri-ikäisyydestä johtuva erilaisuus ja toimia sen edellyttämällä tavalla. Tämän seurauksena kaikkia työntekijöitä johdetaan samalla esimieslähtöisellä tavalla (Kiviranta 2010, 57.) Tämä lähestymistapa on kuitenkin ongelmallinen, sillä nuoret, vasta työuransa alussa olevilla, sekä kokeneet, pitkän työuran tehneet työntekijät tarvitsevat työssään erilaista johtamista.

Nuorten työntekijöiden johtamisessa on tärkeää muista muutamia perusasioita. Valtaosa nuorista työntekijöistä kaipaa selkeän toimenkuvan sekä tavoitteet joita kohti pyrkiä (Kiviranta 2010, 57). Nuorten kohdalla perusteellinen työhön perehdytys sekä mahdollisuus mentorointiin ovat tärkeitä, sillä nuorella ei ole samanlaista työkokemusta takanaan kuin vanhemmalla työntekijällä. Nuoria johdettaessa työn vaiheiden läpikäynti on suositeltavaa pilkkoa pienempiin asiakokonaisuuksiin, jotta nuori pystyy hahmottamaan kunnolla mistä työtehtävässä on pohjimmiltaan kyse, ja mitä toimenpiteitä siitä suoriutuminen edellyttää. Nuori työntekijä kaipaa toki ihmislähtöistä johtamista samalla tavalla kuin vanhempikin, mutta pääpainon tulisi olla työn opettelussa sekä vaiheittaisessa oppimisessä (Kiviranta 2010, 57).

Nuorten vähäinen ammatillinen sekä työelämän kokemus lisäävät asiajohtamisen tarvetta. Asiajohtamisessa keskeistä on selkeä tavoitteiden asettaminen, työtavoista sopiminen, parhaiden toimintatapojen opettelu sekä työn tulosten arviointi. Asiajohtamista hyödyntävä

esimies korostaa tehokkuutta, tuottavuutta ja laatua, ja hänen tehtävänsä on ohjata työyhteisön toimintaa niin, että työn tuottavuutta häiritsevät ongelmatilat saadaan ratkaistua. (Kiviranta 2010, 60.)

Nuorella ei ole vielä kykyä arvioida kokonaistilannetta ja tehdä itsenäisiä ratkaisuja esimerkiksi vaihtoehtoisten työtapojen valinnassa. Monesti nuoret kuitenkin kokevat osavansa jo paljon, jolloin esimies joutuu vaikean tilanteen eteen. Tällöin pelkkä asajohtaminen ei riitä, vaan tarvitaan ihmiskeskeisempää johtamisotetta. (Kiviranta 2010, 60-61.) Tämä on erityisen tärkeää asiantuntijaorganisaatioissa kuten Talokeskus Yhtiöt Oy, jossa organisaation menestys on hyvin riippuvainen työntekijöiden osaamisesta. Tällaisissa organisaatioissa esimiehiltä kaivataan vahvoja ihmisjohtamisen taitoja.

Ihmiskeskeinen johtaminen keskittyy ihmisten välisten suhteiden parantamiseen ja ihmisten auttamiseen. Ihmiskeskeisellä johtamisella pyritään lisäämään yhteistyötä ja parantamaan työtyytyväisyyttä. Sillä pyritään myös luomaan yksilön ja organisaation välille merkityssuhde, sillä merkityksellisyyden kokeminen on erittäin tärkeää nykyisessä työelämässä. Käytännössä tämä tarkoittaa tuen ja kannustuksen antamista työntekijälle. Esimies myös toimii itse valmentajana ja mentorina alaisen suuntaan, sekä ottaa yksilöt mukaan heihin vaikuttaviin päätöksentekotilanteisiin. Tiiminvetäjänä toimiva ihmiskeskeinen esimies myös pyrkii rakentamaan tiimistään mahdollisimman yhtenäisen, ja toimii itse roolimallina johdettavilleen. (Kiviranta 2010, 62-63.)

Nuorten työntekijöiden kokemus työyhteisöstä alkaa rakentua heti työsuhteen alusta asti. Se miten hänet perehdytetään työhön, saako hän mentorointia esimieheltä tai kokeneemmilta kollegoiltaan, ja minkälaista tukea hän saa työympäristöltään vaikuttavat hänen kokemuksensa laatuun. Nuoren kannalta keskeistä tässä kokonaisuudessa ovat työtehtäviin liittyvä ohjeistus eli työtehtävien näkeminen urapolkuna. Tarvitaan myös työmenetelmien ja työvaiheiden opettamista, tavoitteiden saavuttamisen seurantaa ja hyvistä tuloksista palkitsemista. (Kiviranta 2010, 69.)

Jos esimiehen johtamistaidot ja aikaresurssit eivät riitä edellä mainituista asioista huolehtimiseen, voi nuori kokea saamansa kohtelun epäasiallisena tai riittämättömänä. Mikäli esimies ohjaa ja kannustaa työntekijää vain strategisilla käsitteillä, on kokemus saadusta ohjauksesta luultavasti kielteinen. Jos nuori puolestaan saa asiallista ja hänen tarpeensa huomioivaa kohtelua, jossa hänet perehdytetään sekä talon tavoille että omaan työhönsä, on esimies oikeilla jäljillä. Lisäksi tarvitaan jatkuvaa tavoitteista keskustelua sekä onnistumisten ja epäonnistumisten arviointia, jotta nuori oppii itsekin ottamaan opiksi omista kokemuksistaan. Oikeanlaisen tuen ja vaiheittaisen ohjauksen kohteena ollut nuori työntekijä

haluaa todennäköisesti jatkossakin olla saman organisaation palveluksessa. (Kiviranta 2010, 70.)

#### **4.5 Nuorten odotukset esimiestyölle**

Kun esimies saa alaisekseen nuoren työntekijän, joka on vielä työuransa alkutaipaleella, täytyy esimiehen tiedostaa nuoren tarvitsevan erilaista ohjausta ja tukea kuin jo pidempään työelämässä ollut konkari. Pohjimmiltaan toki jokainen ihminen on yksilö, eikä kaikkia nuoria, sen paremmin kuin vanhojakaan, voida niputtaa samaan tarkasti määriteltyyn kategoriaan. Nuorille on kuitenkin yhteistä moni asia, jotka vaikuttavat siihen, että heidän odotuksensa työnteolle, ja sitä kautta esimiehelle, ovat usein hyvin samanlaisia. Nuoren minäkuva työntekijänä rakentuu oman osaamisen varaan. On esimiehen tehtävä auttaa nuorta hänen työidentiteettinsä rakentamisessa.

Nuorten työntekijöiden sukupolvi odottaa työnantajalta muun muassa joustoa. Tämä voi ilmentyä muun muassa etätyömahdollisuuksien sekä liukuvien työaikojen muodossa. Nuoren sukupolven edustajat arvostavat työssään vapautta, eivätkä he mittaa omaa työpanostaan työpaikalla vietettyjen työtuntien muodossa. Esimiesten kannattaakin kiinnittää nuorten työpanosta arvioidessaan huomiota enemmän siihen, tekevätkö nuoret heille osoitetut työtehtävät ajallaan kuin siihen, missä ja millä ajalla he työnsä tekevät (Vesterinen & Suutarinen 2011, 27).

Tukholman yliopistossa toteutetussa tutkimuksessa tutkittiin mitä 16-28 -vuotiaat ruotsalaiset, ja Ruotsissa asuvat nuoret, odottavat esimieheltä sekä minkälaisia ominaisuuksia he toivovat omalta esimieheltään. Tutkimustulokset olivat hieman yllättäviä, ja poikkesivat siitä mitä yleisesti on pidetty hyvän esimiehen tärkeimpinä ominaisuuksina. Perinteisesti tärkeänä pidetty oikeudenmukaisuus ei tässä tutkimuksessa noussut vastausten kärkeen, vaan koettiin vasta viidenneksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Eniten tutkimukseen vastanneet henkilöt toivoivat esimiehen olevan innostava ”hengen luoja”. Seuraavaksi toivottuimpia ominaisuuksia esimieheissä olivat keskusteleminen, aikaansaavuus ja vastuuntuntoisuus. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 24-25.)

Voidaan myös kysyä miksei oikeudenmukaisuus noussut Tukholman yliopiston tutkimuksessa tärkeimpien esimiehen ominaisuuksien joukkoon? Voidaanko tehdä johtopäätös, että nuoret eivät pidä oikeudenmukaisuutta enää yhtä tärkeänä kuin aiemmat sukupolvet? Vai voiko kyse mahdollisesti olla siitä, että ajatus oikeudenmukaisesta esimiehestä on niin itsestään selvä, ettei tätä ominaisuutta sen vuoksi nostettu tärkeimpien ominaisuuksien kärkeen?

Taloudellisen tiedotustoimiston tutkimuksessa vuodelta 2010 tutkittiin suomalaisten 17-29-vuotiaiden nuorten näkemyksiä esimiestyöskentelystä. Tulokset olivat hieman erilaisia kuin ruotsalaistutkimuksessa. Hyvän esimiehen todettiin tutkimuksessa olevan ennen kaikkea tasapuolinen, sekä palautetta antava. Myös esimiehen kyky asettaa selkeitä tavoitteita oli vastaajien mielestä esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 24.)

Nuorten käsitys heidän omasta osaamisestaan ja työelämävalmiuksistaan saattavat olla ylikorostuneita. Tämä ei ole pelkästään heidän omaa syytään, vaan myös koulujen ja oppilaitosten keskinäinen kilpailu saattaa aiheuttaa opiskelijoille epärealistisia käsityksiä omasta erinomaisuudesta. Näin ollen nuorten oma mielikuva heidän osaamisestaan ei välttämättä kohtaa todellisuutta. Esimiehen haasteena on tällöin tunnistaa puuttuva työelämäosaaminen ja tarjota nuorelle sopivia tehtäviä kokemuksen kartuttamiseksi. (Kiviranta 2010, 86-87.) Haasteelliseksi tämän tekee se, että työelämää vasta aloittelevat työntekijät saattavat hakea itselleen liian haasteellisiin työtehtäviin. Jos heidät vielä valitaan työhön johon heillä ole valmiuksia, eivätkä he saa esimieheltään riittävää työhön ohjausta tai työntukea, jää heillä työelämän alusta tärkeitä myönteisiä kokemuksia saavuttamatta. Tästä voi seurata negatiivinen kierre, jossa epäonnistumiset, stressi ja ylisuuret paineet aiheuttavat selviytymisen tunteen katoamisen (Kiviranta 2010, 86.)

## 5 Y-sukupolvi

Tämän opinnäytetyön varsinainen aihe ei ole Y-sukupolvi. Ikäjohtamisen ja ikäsukupolvien teoriakirjallisuudessa Y-sukupolvi on kuitenkin niin laajasti esiintyvä käsite, että sen huomiotta jättäminen tässä raportissa rajaisi merkittävän osan potentiaalisesta teoriakirjallisuudesta tutkimuksen ulkopuolelle. Lisäksi kaikki tässä opinnäytetyössä haastatellut henkilöt ovat Y-sukupolven edustajia, joten myös tämän vuoksi raportissa on perusteltua käsitellä Y-sukupolven teoriakirjallisuutta.

Y-sukupolvelle ei ole olemassa virallista määritelmää. Yleisimmissä määritelmissä Y-sukupolveen lasketaan kuuluvaksi 1980- ja 1990-luvuilla syntyneet ikäluokat. Tarkat vuosiluvut vaihtelevat hieman teorialähteestä riippuen, mutta valtaosa teorialähteistä määrittelee Y-sukupolven alkaneen 1980-luvun alusta ja päättyvän 1990-luvun loppupuolella. Teoksessaan *Generations at Work*, Ron Zemke määrittelee Y-sukupolveen kuuluvan 1980-2000 vuosina syntyneet. Pirkko Vesterinen puolestaan rajaa Y-sukupolven vuosina 1980-1990 syntyneisiin. Y-sukupolven nimitys on seurausta edeltävästä, X-sukupolvesta, johon puolestaan laskettiin kuuluvan 1960-1980 vuosina syntyneet ikäluokat (Zemke, Raines & Filipczak 1999, 3). Y-sukupolvesta käytetään joissain yhteyksissä myös nimityksiä millenniaalit, diginatiivit ja nettisukupolvi. Varsinkin millenniaalit nimitys on vakiintuneessa käytössä Yhdysvalloissa, ja kyseisen nimen keksijöinä pidetään William Straussia sekä Neil Howeaa (Horovitz 2012).

Syntymävuosien lisäksi Y-sukupolvea yhdistävät arvot ja asenteet. Y-sukupolven edustajat ovat kasvaneet urbaanissa ja globaalissa maailmassa, jossa markkina- ja mediakulttuurin vaikutus yhteiskuntaan on ollut merkittävä. Y-sukupolven edustajat ovat tottuneet ajattelemaan globaalisti ja verkostoitumaan laajasti. Heidän odotuksensa työtä ja johtamista kohtaan ovat selvästi poikkeavia aikaisemmista sukupolvista. Y-sukupolven on luonnehdittu olevan kiihkeitä, kärsimättömiä ja kykenemättömiä sietämään epäonnistumisia. Heidän on myös todettu olevan ajatusprosesseiltaan nopeita, omiin kykyihinsä luottavia, tietoteknisesti osaavia, verkostoitumistaitoisia, ympäristötietoisia sekä vapaa-aikaa arvostavia. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 119-120.)

Tässä luvussa käydään läpi Y-sukupolven ominaispiirteitä, sekä heidän odotuksiaan ja vaatimuksiaan työelämälle. Tätä teoriakehystä on käytetty pohjana raportin lopussa toteutetulle analyysille, jossa opinnäytetyön tutkimustuloksia verrataan nuorten työntekijöiden johtamisen teoriaan.

## 5.1 Y-sukupolven asenteet ja ominaispiirteet

Y-sukupolven edustajat ovat tottuneet kyseenalaistamaan asioita, sekä vaatimaan perusteluja heille esitetyille vaatimuksille. He ovat tottuneet lapsuudesta lähtien kysymään kysymyksiä vanhemmiltaan ja opettajiltaan. Y-sukupolvelle myös palautteen saaminen on luonnollinen osa elämää, sillä he ovat tottuneet saamaan sitä joka puolelta ympäristöstään. Palautteenantokulttuuri on ollut vahvana myös koulussa sekä harrastuksissa, minkä vuoksi Y-sukupolven ihmiset odottavat saavansa palautetta myös työelämässä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 125.)

Yksi koko Y-sukupolvea selkeästi määrittelevä piirre on internetin ja teknologian aikakaudella kasvaminen. Y-sukupolvi on ensimmäinen digitaalisella aikakaudella kasvanut sukupolvi (Tapscott 2010, 14). Tämä antaa heille merkittävän etulyöntiaseman muihin sukupolviin nähden mitä tulee tietoteknisten ja digitaalisten työvälineiden hyödyntämiseen työelämässä. Tapscott kuvaa nettisukupolvea ”yhteiskunnalliseksi muutosvoimaksi”, sillä niin merkittävä on hänen mielestään nettisukupolven ero edeltäviin sukupolviin (Tapscott 2010, 14).

Y-sukupolveen on joissain yhteyksissä liitetty paljon negatiivissävytteisiä kuvauksia. Y-sukupolvea on kuvailtu mm. nettiaddikteiksi, häpeilemättömiksi, tuuliajolla purjehtiviksi, nettikiusaajiksi, väkivaltaisiksi, työetiikkaa kaihtaviksi, piittaamattomiksi sekä vetelehtijöiksi (Tapscott 2010, 16-17). Nämä ominaisuudet eivät kuitenkaan ole yhteneväisiä Y-sukupolvea enemmän tutkineiden tutkimusten kanssa. Tapscott on määrittänyt Y-sukupolvelle ominaisia asenteita ja käyttäytymiseen liittyviä piirteitä ja päättänyt kahdeksaan normiksi kutsumaansa asiaan, jotka ovat:

- 1) vapaus
- 2) räätälöinti
- 3) tutkiminen
- 4) eettisyys
- 5) yhteistyö
- 6) viihde
- 7) nopeus
- 8) innovatiivisuus (Tapscott 2010, 88).

Tapscott tiivistää Y-sukupolven arvostavan valinnanvapautta niin työ- kuin siviilielämässä, epäilevän ja tarkistavan kaiken lukemansa, arvostavan rehellisyyttä ja avoimuutta, olevan erinomaisia ryhmässä toimijoita, sekä pitävän uusista ajatuksista (Tapscott 2010, 111).

Zemke puolestaan listaa Y-sukupolven keskeiset arvot seuraavasti: optimismi, kansalaisvelvollisuus, itseluottamus, saavuttaminen, sosiaalisuus, moraalisuus, katuviisaus ja mo-

nimuotoisuus (Zemke ym. 1999, 132). Y-sukupolven on sanottu myös hyväksyvän monikulttuurillisuutta edeltäjiään paremmin, sekä olevan kaikista sukupolvista suvaitsevaisin (Zemke ym. 1999, 137). Tämän katsotaan johtuvan heidän kulttuurillisesta kasvatuksesta, joka on eronnut selvästi aikaisemmista sukupolvista. Y-sukupolven lapsille on myös pienestä pitäen painotettu omien mielipiteiden sekä erilaisuuden hyväksymisen tärkeyttä (Zemke ym. 1999, 138).

## **5.2 Y-sukupolvi työelämässä**

Y-sukupolvelle yhdistävä tekijä on pyrkimys toteuttaa itseään yksilönä muutoin kuin etenemällä nopeasti työelämässä. Y-sukupolvelle ajatus elämän rakentamisesta uran tai erityisesti yhden työnantajan varaan on etäinen. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 120.) Tätä voidaan pitää varsin ymmärrettävänä kehityksenä, sillä nykypäivän työelämälle ominaista ovat aiempaa lyhytjänteisempi urasuunnittelu sekä aikaisempaa lyhemmät työsuhteet.

Y-sukupolvea on kuvailtu työntekijöinä sekä tulevaisuuden suhteen optimistisinä että nykyhetken suhteen realistisinä. Heidän vahvuuksinaan pidetään mm. yhteistyötaitoja, optimismia, periksiantamattomuutta, multi tasking -taitoja sekä tietoteknisiä taitoja. Vastaa- vasti heidän heikkouksinaan voidaan pitää valvonnan tarvetta sekä kokemattomuutta vaikeiden ihmissuhteiden hoitamisesta (Zemke ym. 1999, 144).

Tapscott liittää Y-sukupolven ajatukset työelämästä vahvasti edellisessä alaluvussa listattuihin ”normeihin” eli ns. nettisukupolven asenteisiin ja käyttäytymisen piirteisiin. Vapaus työssä ilmenee hänen mukaansa nuorten haluna seurata omia uratoiveitaan sen sijaan, että he sitoutuisivat yksittäiseen työnantajaan pidemmäksi ajaksi. Räätelöinnillä puolestaan tarkoitetaan mm. yksilöllisiä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia sekä projektikohtaisesti muokattavia tehtäväkuvauksia. Tutkimisen haluaan nettisukupolvi tyydyttää esimerkiksi ottamalla työnantajastaan perinpohjaisesti selvää ennen työsuhteen alkamista. Rehellisyyttä ja eettisyyttä nettisukupolvi vaatii sekä työnantajalta että työtovereiltaan. Innovatiivisuus työssä ilmenee sekä haluna keksiä uusia toimintatapoja, että myös vanhojen ja hierarkkisten toimintatapojen kaihtamisena. (Tapscott 2010, 177-186).

Kansainvälisen PricewaterhouseCoopers -konsulttiyhtiön tekemässä tutkimuksessa 25 prosenttia kyselyn alle 31-vuotiaista vastaajista (kaikki 1980-luvulla syntyneitä) uskoi työskentelevänsä elämänsä aikana yli viidessä eri työpaikassa. Vain yhden työnantajan alaisuudessa työuransa uskoi tekevän vain 4 prosenttia vastaajista. (PwC 2011, 7.) Toisin sanoen jopa neljännes tutkimukseen osallistuneista näkee oman tulevan työuransa ketju-



na useita työpaikkoja, sen sijaan, että he rakentaisivat oman työuransa yhden tai muutama työpaikan varaan.

Tutkimuksessa haastateltiin yli 4000 henkilöä 75 eri maasta, joten tutkimustulosten voidaan sanoa edustavan nuoremman sukupolven työntekijöiden näkemyksiä maailmanlaajuisesti. Käänteisesti voidaan kysyä edustaako tutkimuksen tulos suomalaisten nuorten työntekijöiden mielipiteitä? Varmaa vastausta ei voida antaa, mutta nykyisessä globaalissa maailmassa emme voi ajatella Suomen olevan irrallinen muusta maailmasta.

PwC:n tutkimuksessa tutkittiin myös minkälaiset tekijät vaikuttavat työnantajamielikuvaan nuorten työntekijöiden näkökulmasta. Kyselyyn vastanneet kokivat etenemismahdollisuuden työuralla olevan suurin houkutin työnantajaa valittaessa. Seuraavaksi tärkeimmiksi asioiksi työnantajan kiinnostavuuden suhteen koettiin kilpailukykyinen palkkaus sekä laadukkaat koulutusohjelmat. (PwC 2011, 10.) Vastaavasti työpaikan tarjoamista eduista merkittävimmit vastajat kokivat työpaikan tarjoamat harjoitus- ja koulutusohjelmat sekä joustavat työajat (PwC 2001, 14.)

Pirkko Vesterinen nostaa omassa teoksessaan Y-sukupolvi työ(elämä)ssä esiin myös Y-sukupolven roolin työelämän uudistajina. Yksi keskeinen osa tätä uudistusta on Y-sukupolven edeltäjiään parempi tietotekninen osaaminen. He odottavat työantajalta ajan tasalla olevia tietojärjestelmiä sekä teknisiä laitteita. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 122.) Teknologian vaikutus työn tekoon toki vaihtelee paljon alasta riippuen, mutta harvassa ovat tänä päivänä työt, jossa ei teknologiaa hyödynnettäisi.

Y-sukupolven edustus työssä käyvistä väestöstä luonnollisesti kasvaa sitä mukaa, kun vanhemmat ikäpolvet jäävät eläkkeelle, ja Y-sukupolven viimeisetkin ikäluokat siirtyvät täysipäiväisesti työelämään. Elinkeinoelämän valtuuskunnan vuonna 2010 valmistuneessa raportissa ennakoitiin, että vuoteen 2020 mennessä jo 45 prosenttia kaikista Suomessa töissä käyvistä olevan Y-sukupolven edustajia (Alasoini 2010, 26). Kun jo lähes puolet työssä käyvistä väestöstä ajattelee työstä samansuuntaisesti, voidaan todeta, että työyhteisöt kaikkialla Suomessa joutuvat sopeutumaan uusien arvojen, ja työn tekoon kohdistuvien muuttuvien asenteiden mukana. Tämän seurauksena työyhteisöissä myös vanhemman sukupolven ajatukset työnteosta alkavat varmasti hivuttautua lähemmäs nuorempaa sukupolvea, sillä monet työpaikkojen käytännöt ja toimintatavat ovat laadittu nuoremman sukupolven odotuksia vastaaviksi.

Y-sukupolven sitoutumista työtä ja työpaikkaa kohtaan on pidetty ohuempana kuin aiemmillä sukupolvilla (Vesterinen & Suutarinen 2011, 116). Myös odotukset työn joustavuus-

den suhteen ovat muuttuneet vaativampaan suuntaan nuorempia työntekijöiden vallatessa jalansijaa työmaailmassa. Siinä missä vanhemmat ikäryhmät arvostavat työelämässä työhön itseensä sekä työnteon moraaliin liittyviä merkitystekijöitä, eivät nämä seikat ole nuoremmille enää yhtä tärkeitä. Nuorille keskeisiä asioita työelämässä ovat työn merkityksellisyys sekä mahdollisuus sovittaa työ ja vapaa-aika joustavasti yhteen. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 117-118.)

Amerikkalainen johtamistaidon konsultti Bruce Tulgan on tutkinut eri sukupolvien johtamista jo useita vuosikymmeniä. Myös Vesterinen viittaa teoksessaan Y-sukupolven johtaminen työ(elämä)ssä Tulganin oppeihin Y-sukupolven johtamisesta. Näihin lukeutuvat muun muassa kasvumahdollisuuksien tarjoaminen nuorille työyhteisössä. Tulganin mukaan nuoret työskentelevät mielellään työprojekteissa, jotka he kokevat kehittäviksi ja kasvattaviksi. Työnantajan tulisi hänen mukaansa tarjota nuorille kehittymismahdollisuuksia siten, että nuoret kokisivat oppivansa uusia ja kiinnostavia asioita. Tulgan kehottaa esimiehiä luomaan nuorille alaisilleen merkityksellisiä elämyksiä. Hänen perustelee tätä nuorten halulla olla mukana merkityksellisenä kokemassaan työssä, jossa joko autetaan muita tai erotaudutaan muista. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 26-27.)

## 6 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön tutkimusosiossa haluttiin selvittää Talokeskuksen alle 30-vuotiaiden työntekijöiden odotuksia ja kokemuksia esimiestyöstä ja johtamisesta, sekä millä johtamisen osa-alueilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhön sitoutumiseen.

Tarkastelun alla olivat kokemukset sekä työsuhteen ajalta että myös ennen työsuhteen alkua. Tämä lähestymistapa valittiin, koska tavoitteena oli vertailla miten yksilön kokemukset erosivat toisistaan ennen työsuhdetta ja työsuhteen aikana, sekä millä tavalla kokemukset olivat muokanneet yksilön odotuksia esimiestyötä ja johtamista kohtaan. Tutkimuksen avulla haluttiin saada myös vastauksia kysymyksiin millaiset asiat johtamisessa vaikuttavat työpaikkaan sitoutumiseen, minkälainen yleisvaikutelma Talokeskuksen esimiestyöstä haastateltavilla oli, sekä millaisena haastateltavat kokivat Talokeskuksen johtamiskulttuurin.

### 6.1 Haastateltavien profiili

Kahdeksasta haastatteluun osallistuneesta henkilöstä kuusi työskentelee Helsingin toimipisteessä ja kaksi Salon toimipisteessä. Kuusi heistä on miehiä ja kaksi naisia. Haastateltavien keski-ikä on 26,8 vuotta ja he ovat syntyneet vuosina 1987-1992. Haastatteluhetkellä heidän työsuhteensa kesto Talokeskuksessa oli keskiarvollisesti 2,9 vuotta, vaihteluvälin ollessa 2-5 vuotta. Kukaan heistä ei ollut itse työskennellyt esimiesasemassa, lyhyitä projektien vetovastuita lukuun ottamatta. Haastateltavien taustatietoja esitellään tarkemmin taulukossa 1.

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot

Haastateltava	Ikä	Sukupuoli	Liiketoimintayksikkö	Työsuhteen kesto
H1	25	Nainen	Kestävä kehitys	3v 5kk
H2	24	Mies	Rakentaminen	2v 11kk
H3	28	Nainen	Kestävä kehitys	2v 1kk
H4	29	Mies	Kiinteistöjohtaminen	2v 9kk
H5	28	Mies	Kiinteistöjohtaminen	2v 1kk
H6	29	Mies	Rakentaminen	4v 7kk
H7	24	Mies	Rakentaminen	2v 1kk
H8	27	Mies	Rakentaminen	1v 10kk

## 6.2 Kokemukset esimiestyöstä ennen Talokeskusta

Kahdeksasta vastaajasta kuusi kertoi Talokeskuksen olevan heille ensimmäinen vakituinen työpaikka. Valtaosalla oli aiempaa työkokemusta vain työharjoitteluista tai erilaisista avustavista tehtävistä, lähinnä kesätöiden muodossa. Näin ollen heillä ei ollut kokemuksia kovinkaan monesta eri esimiehestä ennen Talokeskukseen tuloa, mutta kaikki vastaajat olivat kuitenkin olleet useamman eri esimiehen ohjauksessa.

Haastateltavien kokemukset esimiehistä ennen Talokeskusta olivat pääsääntöisesti myönteisiä. Neljä haastateltavaa kertoi heillä olevan pelkästään hyviä kokemuksia esimiehistä. Kolmen haastateltavan kohdalla kokemukset olivat olleet vaihtelevia, kun taas yhden kokemukset esimiehistä ennen Talokeskusta olivat neutraaleja. Vastaajien aiempaa työkokemusta sekä kokemuksia esimiehistä on tarkasteltu taulukossa 2.

Myönteiset esimieskokemukset olivat usein seurausta luottamuksen tunteesta, jota työntekijä oli aistinut esimiehen suunnalta. Myös vapaus tehdä omaa työtä rauhassa ilman liiallista esimiehen valvontaa oli kohdehenkilöiden mielestä hyvän esimiehen merkki. Huonoja esimieskokemuksiaan vastaajat perustelivat esimiehen liiallisella kiireellä, josta oli usein seurannut puutteelliset tehtävänannot sekä valvonnan puute. Useampi vastaaja mainitsi myös kokeneensa työhön ohjauksen olleen hyvin vähäistä.

Taulukko 2. Haastateltavien aiemmat kokemukset esimiehistä

Haastateltava	Aiempien työsuhteiden lukumäärä	Aiempi työkokemus alalta	Aiemmat kokemukset esimiehistä
H1	0	Harjoittelu	Myönteisiä
H2	1-3	Avustavat tehtävät	Vaihtelevia
H3	1	-	Myönteisiä
H4	1-3	Harjoittelu	Myönteisiä
H5	1-3	Avustavat tehtävät	Vaihtelevia
H6	Useita	Harjoittelu	Vaihtelevia
H7	1-3	Avustavat tehtävät	Myönteisiä
H8	1-3	Harjoittelu	Neutraaleja

## 6.3 Kokemukset esimiestyöstä Talokeskuksessa

Kokemuksiaan Talokeskuksen esimiestyöstä haastateltavat kuvailivat vaihteleviksi. Positiivisena he kokivat esimiesten luottamuksen työntekijöitä kohtaan sekä vastuulliset työtehtävät. Esimiehet koettiin pääosin helposti lähestyttäviksi, ja heidän tapansa olla nosta-

matta itseään liikaa tiimin yläpuolelle sai kiitosta. Osa vastaajista ei ollut täysin tyytyväinen esimiehensä viestintätaitoihin, ja myös selkeämpää visiota esimiehen taholta toivottiin. Muutamassa haastattelussa nousivat esiin konsernissa hiljattain tapahtuneet henkilömuutokset, joiden seurauksena esimiehissä oli tapahtunut muutoksia. Tämä aiheutti vastaajien keskuudessa hienoista epäselvyyttä esimiessuhteissa sekä esimiesten rooleissa.

Vastaajat H2 ja H7 kokivat omien esimiestensä toimenkuvaan kuuluvan tiiminvetäjän tehtäviä lisäksi paljon ns. teknistä työtä, mikä oli luonteeltaan samanlaista kuin vastaajien oma työ. H6 kertoi hänen esimiehensä toimenkuvan jääneen epäselväksi. Kolme haastateltavaa (H1, H3, H4) näki oman esimiehensä työskentelevän pääosin asiakkaiden parissa. Kaksi haastateltavaa (H5, H8) koki oman esimiehensä tekevän ensisijaisesti esimiestyötä.

#### **6.4 Odotukset esimiestyötä kohtaan**

Useampi haastateltava kertoi ettei hänellä ollut varsinaisia odotuksia esimiestä kohtaan ennen työsuhteen alkua, koska hänellä ei ollut aiempaa työkokemusta samalta toimialalta. Tällaisten työntekijöiden kohdalla odotuksena oli kuitenkin, että esimies perehdyttäisi heidät työhön ja ohjaisi heitä varsinkin työsuhteen alussa.

Vastaaja H5 kertoi odottaneensa esimieheltä enemmän ohjausta työhön sekä myös talon sisäisiin asioihin. H4 vastasi odottaneensa esimieheltä erityisesti mahdollisuutta keskustella tarpeen tullen myös siviilielämän asioista. H8 puolestaan kertoi odottaneensa esimieheltään päätöksentekokykyä, vastuunkantoa sekä tuen antoa.

Tutkimustulosten valossa Talokeskuksen nuoret työntekijät odottavat esimiehiltään selkeitä työtehtäviä sekä tehtävänantoja, riittävää työtehtäviin ohjeistusta, sekä selkeitä tavoitteita ja visiota tulevasta (taulukko 3). Muutamat haastateltavat kertoivat tapauksista, joissa esimies oli epäonnistunut selkeässä tehtävänannossa, josta seurauksena oli ollut työntekijän työssään tekemä virhe, mikä olisi ollut vastaajan mielestä mahdollista välttää esimiehen paremmalla tehtävänannolla tai ohjeistuksella.

Vastaajat H1 ja H5 odottivat esimiehen takaavan heille työrauhan sekä luottavan heidän osaamiseensa. H7 puolestaan mainitsi esimiehen tavoitettavissa olon olevan hänelle tärkein asia. H6 kertoi odottavansa, että esimies huomioisi työntekijän taito- ja tietotason työtehtäviä jakaessaan, tai vähintään tarjoavan tukea ja ohjausta, jos kohdalle osuu haastavia työtehtäviä.

Useampi haastateltava kertoi tarvitsevänsä ohjausta tavallisissa, päivittäisen työn tekoon liittyvissä, asioissa. Näihin kuuluvat mm. erilaiset tekniset asiat sekä myös asiakkaiden kanssa toimittaessa sopimuksiin ja lakipykäliin liittyvät asiat (taulukko 3). H3 ei puolestaan kokenut tarvitsevänsä ohjausta missään työhönsä liittyvässä asiassa, mutta mainitsi välillä joutuvansa konsultoimaan esimiestään joissakin asiakkaisiin liittyvissä asioissa.

Taulukko 3. Odotukset esimiehelle ja ohjauksen tarve

Haastateltava	Mitä odotan esimieheltä, jotta voin suoriutua työstäni tavoitteideni mukaan?	Missä tarvitsen ohjausta?
H1	Luottamusta, selkeät työtehtävät	Vastuuasiat
H2	Työtehtävien jako, työn seuranta	Tekniset asiat
H3	Apuna tarvittaessa	En missään
H4	Selkeä visio tulevasta	Tekniset asiat
H5	Työrauhaa	Talon sisäiset asiat
H6	Työtehtävien jako taitotason mukaan	Ohjaa oikealle henkilölle
H7	Tavoitettavissa olo	Tekniset asiat
H8	Selkeät tavoitteet, sovitusta kiinnipitäminen	Sopimusasiat

## 6.5 Esimiehen motivointi

Esimiehen tavoista motivoida alaisiaan tutkimuksessa nousivat esiin palautteenanto, suorituksista palkitseminen sekä kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen (taulukko 4). Varsinkin palautteen antamisen tärkeyttä työmotivaation kannalta korostivat käytännössä kaikki vastaajat. Myös tapa millä palautetta annetaan koettiin tärkeäksi. Vastaaja H7 toivoi saavansa palautetta asiallisella ja rauhallisella tavalla. Haastateltavat toivovat saavansa myös huonoa palautetta, jos siihen on aihetta, mutta tällöin tärkeää on, että palautteen antaja myös kertoo korjaavia ehdotuksia siitä kuinka asian jatkossa voisi hoitaa paremmin.

Vastaajat kertoivat toivovansa esimiehen tarjoavan heille kehitys- ja koulutusmahdollisuuksia työn sisällä, tai vähintään tiedustelevan työntekijän halukkuutta jatkokouluttautumiseen. H5 kertoi toivovansa, että esimies tarjoaisi hänelle valmista opintopolkua tai pysyisi ohjaamaan hänet oikeaan suuntaan jatkokouluttautumisen suhteen. H2 mainitsi niin ikään jatkokouluttautumisen kiinnostavan, ja toivoi omalta esimieheltään aktiivisempaa tukea siihen liittyen. H2 kertoi koulutusmahdollisuuksia kyllä löytyvän Talokeskuksesta, mutta työntekijän täytyy itse ottaa niistä selvää ilman esimiehen avustusta.

Taulukko 4. Esimiehen tavat motivoida alaisia

Haastateltava	Millä tavoin esimies voi motivoida minua työssäni?
H1	Palautteen avulla, koulutustavoitteet huomioimalla, luottamuksen kautta
H2	Haastavilla ja innostavilla työtehtävillä, palautteen ja palkitsemisen avulla
H3	Tarjoamalla vastuuta ja mahdollisuuden kehittyä työssä
H4	Omalla positiivisella asenteellaan, tarjoamalla opintopolkua
H5	Palautteen avulla
H6	Palautteen ja palkitsemisen kautta, huomioimalla työntekijän tarpeet
H7	Antamalla palautetta, osaamalla oman työnsä
H8	Hyvistä suorituksista palkitsemalla, tukemalla työntekijän kehittymistä

## 6.6 Johtamisen vaikutus työpaikkaan sitoutumiseen

Tutkimuksessa tutkittiin minkälaiset asiat johtamisessa vaikuttavat työpaikkaan sitoutumiseen. Tutkimuksen kohteena oli myös millä tavalla esimiehen toiminta vaikuttaa nuorten työntekijöiden sitoutumiseen työpaikkaa kohtaan sekä millä tavalla esimies voi innostaa ja motivoida alaisiaan parhaalla tavalla.

Selvästi suurimmaksi työhön sitouttavaksi tekijäksi tutkimustulosten perusteella nousi työn tarjoamat kehittymismahdollisuudet. Tässä osin tutkimuksen tulokset siis vahvistavat teoriakirjallisuudesta esiin nousseita oletuksia nuorten työntekijöiden odotuksista työtä kohtaan. Lähes kaikissa haastatteluissa nousi esiin työntekijöiden kokemus, jonka mukaan mahdollisuus kehittyä ja kouluttautua työssä vahvistaa työhön sitoutumisen tasoa. Vastajat myös kokivat, että Talokeskuksessa kehittymismahdollisuuksia on tarjolla, joskaan niitä ei esimiehen taholta tarjota työntekijöille riittävän aktiivisesti. Nuorten kokemusten mukaan työntekijä joutuu itse tiedustelemaan näiden mahdollisuuksien perään sen sijaan, että esimiehet tekisivät aloitteen asian suhteen.

Työn mielenkiintoisuus osoittautui toiseksi tärkeimmäksi nuoria sitouttavaksi asiaksi. Haastavat työtehtävät sekä työtehtävien vaativuuden johdonmukainen kasvaminen koettiin työhön sitoutumista lisääviksi tekijöiksi. Tutkimustulosten valossa nuoret eivät halua työhön, jossa työnkuva pysyy vuodesta toiseen samana, vaan he haluavat työnkuvan kehittyvän sitä mukaa, kun heidän omat taitonsa kehittyvät.

Hyvän työilmapiirin tärkeyttä työviihtyvyyden kasvattajana ja sitoutumista lisäävänä tekijänä korosti haastatelluista lähes puolet. Esimiehen toiminnalla koettiin olevan erittäin merkittävä rooli työyhteisön ilmapiirin sekä työntekijöiden oman työmotivaation kannalta. Vas-

taaja H2 kertoi olevansa valmis ”antamaan kaikkensa” hyväksi kokemalleen esimiehelle. H3 puolestaan arvioi esimiehen toiminnan olevan suurin yksittäinen tekijä hänen työssä viihtyvyyden kannalta.

Kaikki haastateltavat henkilöt eivät kuitenkaan kokeneet johtamisen laadun sitouttavan heitä työhön Talokeskuksessa. Varsinkin työntekijät jotka kokivat työnkuvansa hyvin itsenäiseksi (H6, H8), sanoivat esimiehen toiminnalla olevan melko vähän vaikutusta heidän työhön sitoutumiseen tai työvihtyvyyteen. Heidän kohdallaan huonolla esimiehen toiminnalla saattoi olla enemmän sitoutumista heikentävä vaikutus. He arvioivat näin tapahtuvan, jos esimies antaa heille negatiivista, ja huonosti perusteltua palautetta jota he eivät koe ansaitsevansa. Samoin jos esimiehen ei koettu olevan kiinnostunut työntekijästä ihmisenä tai olevan tietoinen hänen työnsä laadusta, oli esimiehen vaikutus työhön sitoutumiseen sitä vähentävä.

Kaikki haastateltavat toivoivat saavansa palautetta esimieheltään enemmän, ja yhdistivät palautteen saamisen ja sen laadun myös työmotivaatioon sekä työvihtyvyyteen vaikuttaviin tekijöihin. Palautetta toivottiin annettavan henkilökohtaisesti, mutta asialliseen sävyyn. Asiakkaiden kanssa kontaktissa olevat työntekijät kertoivat asiakkailta heille suoraan tulevan palautteen olevan useimmiten negatiivista. He epäilivät positiivisen palautteen suuntautuvan esimiesten tai muiden asiakkuuksista vastaavien henkilöiden suuntaan. Näin ollen olisi tärkeää, että esimies jakaisi asiakkailta saamaansa positiivista palautetta myös alaisilleen. Tällä tavalla esimiehen antamalla palautteella olisi kokonaisuutta tasapainottava vaikutus. Jos esimieheltä palautetta tulee vähän tai hyvin harvoin, on työntekijän saaman palautteen painopiste mahdollisesti negatiivisessa asiakaspalautteessa, jonka myötä työntekijän tuntemus omasta arvostaan työntekijänä voi vääristyä.

Haastateltavat eivät kuitenkaan olleet sitä mieltä, että esimiehen palautteen tulisi olla pelkästään positiivista. He kertoivat haluavansa myös kielteistä palautetta silloin, kun siihen on aihetta, mutta tällöin palautteenanto tavalla koettiin olevan merkitystä heidän kokeemukseensa siitä miten he suhtautuivat saamaansa palautteeseen. Tärkeäksi koettiin varsinkin se, että kielteinen palaute annetaan ns. korjaavana, eli työntekijälle kerrotaan kuinka työn olisi voinut tehdä toisin, jotta ongelmia ei olisi ilmennyt.

Muutamissa yksittäisissä tapauksissa työntekijät olivat kokeneet alkuperäisen työtehtävään ohjeistuksen olleen esimiehen taholta puutteellinen, jonka seurauksena työn toteutus ei ollut esimiehen tai asiakkaan toiveen mukaista, josta oli seurannut työntekijän suuntaan annettu kielteinen palaute. Koska työntekijä koki tulleen huonosti informoiduksi



esimiehen taholta, ei hän kokenut virheen olevan pelkästään hänen, jolloin työntekijä koki palautetilanteessa tulleen epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi.

## **6.7 Talokeskuksen johtamiskulttuuri**

Haastattelun lopuksi työntekijöitä pyydettiin kuvailemaan Talokeskuksen johtamiskulttuuria omin sanoin. Tätä ennen haastateltaville määriteltiin johtamiskulttuurilla tässä yhteydessä tarkoitettavan yrityksen esimiesten tapaa ja tyyliä johtaa alaisiaan. Lisäksi tutkittiin minkälaiset asiat johtamisessa olivat haastateltaville tärkeitä, ja millä tavalla he itse halusivat tulla johdetuksi.

Haastateltavien kokemukset Talokeskuksen johtamiskulttuurista olivat hieman vaihtelevia. Johtamisen tyyliä kuvailtiin samanaikaisesti vapaaksi, mutta myös jokseenkin vanhan aikaiseksi sekä hierarkkiseksi. Konsernin johtoportaan rakennetta kuvailtiin selkeäksi. Tällä oli kuitenkin joidenkin haastateltavien mukaan ylemmän johdon kannalta työntekijöistä etäännyttävä vaikutus (H4, H5). Nämä haastateltavat myös kyseenalaistivat näin selkeän ja moniportaisen johtamisrakenteen tarpeen nykypäivän työelämässä.

Moniportaista johtamisrakennetta kritisoitiin myös siitä, että ns. ruohonjuuritasolla havaittujen muutostarpeiden toteuttaminen Talokeskuksessa koettiin turhan hitaaksi. Koska konsernissa pyritään noudattamaan yhteisiä toimintatapoja kaikissa liiketoimintayksiköissä, oli useampi haastateltava (H4, H5) sitä mieltä, että muutosprosessit ovat turhan hitaita ja kankeita, ja niillä on kehitystä hidastava vaikutus työntekijän näkökulmasta. Monitasoinen esimiesrakenne aiheutti myös tilanteita, joissa konsernin sisäinen tiedonkulku ei ollut riittävän nopeaa. Vastaaja H5 kertoi muun muassa asiakastilanteista, joissa asiakkaalla oli ollut jokin työntekijän kannalta oleellinen Talokeskukseen liittyvä tieto ennen kuin työntekijä oli itse saanut saman tiedon omalta esimieheltään.

Usean haastateltavan (H3, H5, H8) mielestä johtamiskulttuurin toteutuminen käytännön tasolla oli yksittäisestä esimiehestä riippuvaista. Toisaalta valtaosalla tutkimukseen osallistuneista henkilöistä ei ollut kokemuksia useammista esimiehistä, vaan heidän esimieskokemuksensa olivat pääosin peräisin työskentelystä heidän oman esimiehensä alaisuudessa. He eivät myöskään nostaneet esiin tilanteita, joissa he olisivat itse pyrkineet kanssakäymiseen ylemmän johdon kanssa, mutta olisivat tulleet torjutuiksi pyrkimyksissään. Muutama haastateltava (H2, H5) mainitsi kuitenkin epäilevänsä, ettei hänen yksikkönsä päällikkö ollut tietoinen hänen toimenkuvastaan tai siitä millaista työstä haastateltava todellisuudessa tekee.

Johtamiskulttuurin positiivisiksi asioiksi haastateltavat mainitsivat esimiesten luottamuksen alaisiaan kohtaan (H1, H8). Haastateltavat kokivat saavansa riittävän työrauhan sekä saavansa riittävästi vastuuta esimieheltään. Muutamissa haastatteluissa (H2, H6, H8) kuitenkin nousi esiin esimiehen seurannan puute, josta oli saattanut seurata työntekijän kokemus työnteon kanssa yksinjäamisestä. Esimiehen seurannalle koettiin tarvetta myös siksi, että ilman riittävää työntekijän työpanoksen seurantaa, ja tietoisuutta työntekijän työn laadusta, esimiehen on vaikea palkita alaisiaan hyvin tehdystä työstä (H2).

Talokeskus-konsernissa oli toteutettu ennen tutkimuksen suorittamista useita keskeisiä henkilöstövaihdoksia, ja konsernin organisaatiorakenne oli kokenut merkittäviä muutoksia edeltävien vuosien aikana. Sekä organisaatiorakenteen muutoksiin, että henkilöstövaihdoksiin haastateltavat henkilöt suhtautuivat myönteisesti. Muutoksista oli seurannut aikaan epätietoisuutta esimiesten vastuista ja rooleista, mutta haastatteluhetkellä yleinen tuntemus muutoksista oli kääntynyt myönteiseksi. Organisaatiomuutoksilla koettiin olleen johtamista ja esimiestyötä selkeyttävä, ja järjestelmällistävä vaikutus (H3, H5). Myös Helsingin toimipisteen toimitilojen muutos uudempiin ja nykyaikaisempiin toimitiloihin koettiin vastaajien toimesta myönteisenä muutoksena, jolla epäiltiin myös olleen esimiesten ja alaisten välejä lähentävä vaikutus (H2, H3).

## 7 Pohdinta

### 7.1 Tutkimustulosten vertailu teoriaan

Tutkimustuloksista käy ilmi, että Talokeskus-konsernin nuorten työntekijöiden odotukset esimiestyötä ja johtamista kohtaan ovat pääosin yhteneväisiä ikäjohtamisen sekä Y-sukupolven teorian kanssa. Selviä yhtymäkohtia tulosten ja teorian välillä nuorten esimiestyössä tärkeinä kokemissa asioissa ovat muun muassa tarve selkeille työtehtäville, palautteen antamisen merkitys, työssä kehittymisen mahdollisuuden tärkeys sekä esimiehen tarjoamat kehittymismahdollisuudet, mentoroinnin arvostaminen ammatillisen osaamisen vahvistamisessa, toive selkeästä esimiehen asettamasta visiosta ja vaatimus työn joustavuudesta.

Tutkimustulokset ja teorial materiaali ovat erityisen voimakkaasti yhteneväisiä nuorten odotuksissa työssä kehittymistä ja palautteensaamista kohtaan. Nämä teemat nousivat esiin toistuvasti sekä teoriassa että tutkimustuloksissa. Odotus työssä kehittymisestä ei tarkoita pelkästään sitä, että nuori kokee itse pystyvänsä kehittymään työssään, vaan hän odottaa esimiehen myös tukevan häntä tässä kehityksessä. Käytännössä tämä voi ilmetä esimerkiksi tiedustelemalla nuoren halukkuutta osallistua jatkokoulutukseen tai muuhun vastaavaan ammatillista osaamista vahvistavaan toimintaan. Myös mentorointi on yksi työssä kehittymisen muoto, ja tämän arvostus nousi esille sekä teorial materiaaleissa että tutkimustuloksissa.

Palautteen antamisen tärkeys korostuu sekä teoriassa että tutkimustuloksissa. Tämä ei tietenkään ole pelkästään nuorten työntekijöiden erityisvaatimus, mutta teorial materiaalin perusteella voidaan todeta, että halu saada palautetta työstä on erityisen voimakas Y-sukupolven edustajien keskuudessa.

Nuorten odotukset työn joustavuudesta olivat keskeisessä osassa nuorten johtamisen teoriaa. Tämä oli nähtävissä myös tutkimustuloksissa, mutta ei kenties niin selvästi kuin teorian perusteella olisi voinut odottaa. Yksi mahdollinen selitys tälle eroavuudelle on se, että Talokeskus-konsernissa on vastaajien mukaan jo huomioitu hyvin työnjoustomahdollisuudet. Mahdollisesti työn joustavuuden tärkeys ei tästä syystä noussut yhtä merkittävästi esiin tutkimustuloksissa, sillä sen koettiin jo toteutuvan Talokeskuksessa.

Varsinkin Tukholman yliopiston tutkimuksessa esiin noussut nuorten odotus esimiehen ”hengen luoja” ominaisuuksista ei ilmennyt tutkimustuloksissa. Vastaajien odotukset

esimiestä kohtaan tuntuivat olevan enemmän esimiehen tosiasialliseen toimintaan liittyviä asioita kuin esimiehen persoonaan ja kommunikointitapaan liittyviä asioita. Osassa teorian materiaalista korostettiin myös nuorten toivetta keskustelevalle ja osallistavalle esimiehelle, mutta tällaisia odotuksia ei havaittu tutkimusaineistoa analysoidessa.

Tutkimustulosten perusteella Talokeskuksen nuoret työntekijät eivät välttämättä ole erityisen vaativia työntekijöitä, kuten aiheen teorian materiaalista esitetään. Nuorten odotukset esimiehelle ja johtamistavoille kyllä eroavat vanhemmista sukupolvista, mutta sen vaatimpana työntekijöinä nuoria ei voida tutkimuksen perusteella pitää. Mielenkiintoista oli myös tutkimustuloksissa muutamaan vastaajan toimesta esiinnoussut toive esimiehen vahvemmassa työnteon seurannasta. Tällaista vaatimusta esimiehelle ei esiintynyt teorian materiaalista. Analyysin avulla voidaan tehdä johtopäätös, että esimiehen seuranta enemmän toivoneet vastaajat kokivat ajoittain jäävänsä yksin työssään, jonka vuoksi tarkempi esimiehen seuranta oltaisiin koettu eräänlaisena esimiehen tuen muotona. Samat haastateltavat myös mainitsivat toivovansa enemmän hyvistä suorituksista palkitsemista, mitä esimiehen olisi mahdollista toteuttaa enemmän, mikäli hän olisi paremmin tietoinen työntekijänsä työn sisällöstä ja laadusta.

Y-sukupolven teoriakirjallisuudessa yksi toistuvista teemoista oli Y-sukupolven edeltäjiään paremman tietoteknisen osaamisen mukanaan tuomat vaatimukset työpaikkaa ja esimiestä kohtaan. Sekä Tapscott, Zemke että Vesterinen mainitsevat tämän ”diginatiiviuden” olevan yksi Y-sukupolvea eniten määrittävistä ominaisuuksista. Tutkimusaineistosta tämä erityspiirre ei noussut yhtä voimakkaasti esiin kuin teorian perusteella olisi voinut olettaa. Useampi vastaaja kyllä mainitsi ajan tasalla olevien tietoteknisten välineiden ja tietojärjestelmien olevan työnteoa helpottavia tekijöitä, mutta varsinaista vaatimusta näihin asioihin panostamisesta tai mainintaa niiden erityisestä tärkeydestä vastaajille ei haastattelutilanteissa noussut esiin.

Tutkimustulosten perusteella esimiehellä on hyvin vahva rooli nuorten työntekijöiden sitoutumisessa työhön ja työpaikkaan. Tästä asiasta ei teoriassa ollut sen laajemmin mainittu, mutta hyvän esimiehen, ja alaisen työhön sitoutumista voidaan varmuudella pitää vähintään jollain tavalla korreloivina asioina. Mitä useamman häneen asetetun odotuksen esimies pystyy täyttämään, sitä motivoituneemman työntekijän hän saa johdettavakseen. Toki työmotivaatioon vaikuttaa moni muukin asia, mutta erityisesti tutkimustulosten perusteella voidaan todeta esimiehen toiminta olevan yksi merkittävimmistä motivaatiota ja sitoutumista kasvattavista asioista.

Erityisen samaa mieltä tutkimuksen kohdehenkilöt olivat siitä, että mahdollisuus kehittyä työssä sekä mielenkiintoiseksi koettu työ itsessään ovat työhön voimakkaasti sitouttavia tekijöitä. Esimies ei kaikissa tilanteissa näihin pysty vaikuttamaan, sillä hänellä ei välttämättä ole valtuuksia yksinään määrittää alaisensa työtehtäviä. Hän voi kuitenkin viedä viestiä ylemmäs komentoketjussa ja ainakin pyrkiä järjestämään työntekijälle työssä kehittymismahdollisuuksia.

## **7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys**

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa siis mittaustuloksen toistettavuutta, ei sattumanvaraisuutta. Tutkimusmenetelmän reliabiliteetin voi tarkistaa tarkastelemalla tutkimustulosten yhdenmukaisuutta, tarkkuutta, objektiivisuutta sekä jatkuvuutta. (Jyväskylän yliopisto 2009, 9-10.)

Tutkimukseni reliabiliteetti on mielestäni hyvä. Mielestäni tutkimustulokset olivat sellaisia, että niiden voidaan sanoa suurella todennäköisyydellä edustavan enemmistö Talokeskukseen alle 30-vuotiaista työntekijöistä. Täyttä varmuutta tästä ei tietenkään ole. Tutkimustuloksissa oli havaittavissa vaihtelua vastaajien välillä, ja joidenkin kysymysten kohdalla vastauksista ei noussut esille yhteistä linjaa. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa tämä ei ole poikkeuksellista, sillä tutkimusaineiston ollessa kvalitatiivisessa muodossa, voi hajonta tulosten välillä olla isoakin. Tutkimustulosten tarkkuutta olisi voitu parantaa valitsemalla aineistonkeruumenetelmäksi täysin strukturoitu haastattelu, jossa haastateltaville olisi annettu valmiit vastausvaihtoehdot, joista valita. Mielestäni tällainen menetelmä olisi kuitenkin menettänyt objektiivisuutensa, sillä vastausvaihtoehtojen määrittäminen olisi ollut erittäin hankalaa. Tutkimuksen tarkkuutta olisi voitu parantaa myös sallimalla täydentävien kysymysten esittäminen haastateltaville sellaisessa tilanteessa, jossa haastateltavan vastaus johonkin kysymykseen ei tuottanut riittävää tietoa tai oli muutoin puutteellinen. Toisaalta täydentävien kysymyksien esittäminen olisi johtanut siihen, että haastateltavien painotus tutkimusaineistossa olisi saattanut vääristyä. Tutkimuksen reliabiliteettia olisi myös voitu parantaa kasvattamalla haastateltavien määrää, mutta tämä olisi kasvattanut selvästi tutkimuksen laajuutta, ja tutkijaan kohdistuvaa työmäärää.

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys kertoo siitä, onko tutkimus tehty perusteellisesti, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät ns. oikeita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Validiteetin voidaan myös määritellä ilmaisevan miten hyvin tutkimuksen tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavan ilmiön ominaisuutta, eli toisin sanoen mittaako tutkimus sitä

mitä se on tarkoitus selvittää. Validiteetin voidaan sanoa olevan hyvä, kun tutkimuksen kohderyhmät ja kysymykset ovat oikeat. (Jyväskylän yliopisto 2009, 3.)

Tutkimuksen validiteetti on mielestäni kohtalainen. Jälkikäteen voidaan todeta, että tutkimusongelmien määrittämisessä olisi voitu tehdä parempia valintoja tai muotoiluja. Kaikkiin tutkimusongelmiin saatiin vastaukset, mutta ne jäivät kenties hieman yleisluontoisiksi. Osa haastattelukysymyksistä osoittautui turhiksi siinä mielessä, että ne eivät tuottaneet vastauksia tutkimusongelmiin.

### **7.3 Kehittämisehdotukset**

Talokeskuksen esimiestoiminnassa ja johtamiskulttuurissa olisi jonkin verran kehittämisen varaa. Selkeiksi kehityskohteiksi voidaan nostaa:

- 1) Esimiesten rohkeampi kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuuksien tarjoaminen
- 2) Säännöllisempi palautteenanto alaisille
- 3) Tiiminvetäjien esimiestyöhön varattujen aikaresurssien kasvattaminen
- 4) Ylemmän johdon toimenpiteet, jotta henkilöstön tuntemus johdon hierarkkisuudesta vähenisi

Kohdat 1 ja 2 olivat yhteneväisiä kaikkien liiketoimintayksikköjen edustajille, joten niitä voidaan pitää selvinä kehityskohteina koko konsernin tasolla. Mielikuva esimiehen aika-resurssien riittävydestä esimiestyön keskeisten tehtävien hoitamisen kannalta sen sijaan tuntui vaihtelevan jonkin verran vastaajien välillä. Varsinkin vastaajat H2, H6 ja H7 mainitsivat kokevansa, ettei esimiehen aika riitä kovin perinpohjaiseen esimiestyöhön, vaan esimiesten koettiin tekevän esimiestyötä oman ns. teknisen työnsä lisäksi. H2, H6 ja H7 työskentelevät kaikki Rakentamisen liiketoimintayksikössä, jossa on käytössä tiiminvetäjämalli. Tiiminvetäjän tehtäviin ei tutkimustulosten perusteella kuulu kovinkaan paljon esimiehen tehtäviä, tai vaihtoehtoisesti tiiminvetäjillä ei jää aikaa näiden tehtävien kunnolliseen hoitamiseen. Tiiminvetäjän esimiesrooliin voitaisiinkin harkita tehtävän muutoksia, jotta tiimien työntekijöille ei tulisi tunnetta esimiehen kiireisyydestä, ja työn seurannan ja hyvin tehdystä työstä palkitsemisen puutteina.

Erityisesti esimiestyön kehityskohteeksi suositellaan tutkimustulosten valossa keskittymistä tehtävänantojen selkeyteen sekä selkeiden työtehtävien jakamiseen. Selkeisiin työtehtäviin liittyy olennaisesti myös riittävän perinpohjainen ohjeistus työtehtävään. Tämä on työntekijästä riippuva asia, joten mitään yleistävää ohjetta ohjeistukseen ei voida antaa. Keskeistä esimiehelle olisi muistaa, että nuorelle työntekijälle työtehtävää annettaessa

tulisi varmistaa, että hän on todella sisäistänyt mitä tehtävä pitää sisällään, ja varmistaa häneltä löytyvän kaikki tehtävän suorittamiseen tarvittavat tiedot. Tehtävänannon jälkeen olisi hyvä vielä myöhemmässä vaiheessa varmistaa, että nuorelle työntekijälle ei ole jäänyt tunnetta yksinjämisestä työn kanssa, ja tarjota hänelle tarvittaessa tukea ja neuvoja työntekoon. On tosin muistettava, että nuoriakin työntekijöitä on erilaisia eivätkä kaikki heistä kaipaa samanlaista seurantaa, vaan osa kaipaa työltään vapautta ja haluaa tuntea esimiehen luottavan häneen. Tällaiselle työntekijälle liiallinen esimiehen avun tarjoaminen voi kääntyä helposti kokemukseksi ns. kyttävästä esimiehestä. Toisaalta, vaikka nuorella olisi vahvakin kokemus omasta osaamisestaan, tulisi esimiehellä olla tarkka kuva nuoren todellisesta osaamisesta ja varmistaa, ettei nuoren kokemukset omasta osaamisestaan eroa merkittävästi todellisuudesta.

Tutkimustulosten valossa Talokeskuksessa on selvästi kysyntää avoimelle ja kommunikoivalle johtamiselle. Haastateltavat korostivat työntekijöiden kuuntelemisen ja vaikutusmahdollisuuksien tärkeyttä. Myös tehokkaampaa päätöksentekokykyä sekä kykyä pysyä nopeasti kehittyvien toimialojen muutosten vauhdissa toivottiin useamman haastateltavan toimesta.

#### **7.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli kaiken kaikkiaan haastava prosessi. Jälkeenpäin ajateltuna hankalin osa opinnäytetyötä oli prosessissa alkuun pääseminen. Lopputuloksen kannalta olisi ollut hyödyllistä aloittaa opinnäytetyön kirjoittaminen jo opintojen aiemmassa vaiheessa, jotta opinnäytetyöraportin tekemisestä ei olisi muodostunut ns. viimeistä peikkoa ennen valmistumista. Myös aiheen valinnassa ja rajaamisessa olisin voinut tehdä parempia ratkaisuja prosessin alkuvaiheessa.

Toimeksiannon saaminen Talokeskus-konsernilta osoittautui erittäin hyväksi asiaksi, sillä ilman toimeksiantoyrityksen tarjoamaa mahdollisuutta suorittaa tutkimusta todellisten kohdehenkilöiden avulla, olisi opinnäytetyöstä todennäköisesti tullut hyvin teoriapainotteinen raportti.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tärkeimpiä vaihteita on aineistonkeruumenetelmän valinta. Päädyin valitsemaan tässä raportissa aineistonkeruumenetelmäksi haastattelun kyselylomakkeen sijaan. Kyselylomakkeella tutkimusaineistoa olisi saatu kerättyä enemmän, mutta toisaalta tutkimuksen luotettavuus olisi saattanut kärsiä, sillä henkilökohtaisen kokemuksen kautta olen tietoinen kyselylomakkeen vaaroista. Kyselyyn vastaajat eivät aina ota kyselyä tosissaan, ja heidän vastauksensa voivat olla hyvinkin summittaisia.

Puolistrukturoidun haastattelun käyttäminen osoittautui hyväksi valinnaksi. Haastattele-malla kohdehenkilöitä henkilökohtaisesti, uskon saaneeni muodostettua tarkemman mieli-kuvan heidän ajatuksistaan ja asenteistaan. Haastattelukysymyksien laatiminen onnistui mielestäni suhteellisen hyvin, joskin näin jälkikäteen olisin jättänyt joitain turhaksi osoittau-tuneita kysymyksiä pois, ja korvannut ne paremmin teoriaan sidonnaisilla kysymyksillä.

Raportin puhtaaksi kirjoittaminen oli samalla opinnäytetyönprosessin antoisin, että myös stressaavin vaihe. Tiukkojen aikarajojen puitteissa työskentely vaati minulta paljon stres-sinsietokykyä sekä itsekuria, mutta huomasin oppivani samalla todella paljon tutkimusra-portin tekemisestä. Jälkikäteen ajateltuna tekisin varmasti monia asioita toisin, jos alkaisin nyt toteuttamaan uutta tutkimusta, mutta voin rehellisesti sanoa, opinnäytetyöprosessin olleen minulle erittäin opettavainen kokemus.



## Lähteet

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo Oy. Jyväskylä.

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työ elämästä. Taloustieto Oy. Helsinki. Luettavissa: [http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan\\_parempi\\_tyo1.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf). Luettu: 1.6.2017.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito – elämänmittainen matka. Sanoma Pro Oy.

Horovitz, B. 2012. After Gen X, Millennials, what should next generation be? USA Today. Luettavissa: <http://usatoday30.usatoday.com/money/advertising/story/2012-05-03/naming-the-next-generation/54737518/1>. Luettu: 2.6.2017.

Jyväskylän yliopisto 2009. Leena Hiltunen. Graduryhmä 18.2.2009. Luettavissa: [http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf). Luettu: 8.6.2017.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro Oy. Helsinki.

PwC 2011. PricewaterhouseCoopers. Millenials at Work. Reshaping the workplace. Kyselytutkimus. Luettavissa: [http://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/millennials\\_at\\_work\\_2011.pdf](http://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/millennials_at_work_2011.pdf). Luettu 30.5.2017.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Tampere. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>. Luettu: 6.6.2017.

Talokeskus 2017a. Yritys. Luettavissa: <http://www.talokeskus.fi/yritys/>. Luettu: 30.5.2017.

Talokeskus 2017b. Suomen Talokeskuksen historia. Luettavissa: <http://www.talokeskus.fi/yritys/historia>. Luettu: 5.6.2017.

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit. WSOYpro Oy. Porvoo.

Vesterinen, P. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolven työ(elämä)ssä. Hansaprint.

Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. 1999. Generations at Work. Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. Amazon.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

#### TAUSTAA

Mikä on toimenkuvasi Talokeskuksessa?

Kuinka kauan olet työskennellyt Talokeskuksessa?

Minkälaista aiempaa työkokemusta sinulla on?

Oletko koskaan työskennellyt itse esimiesasemassa?

Kuinka usein olet tekemisissä lähiesimiehesi kanssa?

#### KOKEMUKSET ESIMIESTYÖSTÄ

1. Millaisia kokemuksia esimiehistä sinulla oli ennen Talokeskusta?
2. Oletko kohdannut joskus erinomaisen esimiehen? Jos olet, kerro mikä teki hänestä erinomaisen.
3. Millainen on oman esimiehesi toimenkuva nykyisessä työryhmässäsi?
4. Missä asioissa saat esimieheltäsi ohjausta? Koetko sen hyödylliseksi?
5. Miten kuvailisit esimiestäsi työryhmän johtajana ja esimiehenä?
6. Miten esimiehen toiminta vaikuttaa sinun päivittäiseen työhösi?

#### ODOTUKSET ESIMIESTYÖTÄ KOHTAAN

7. Minkälaisia odotuksia esimiestä kohtaan sinulla oli ennen työsuhteen alkua?
8. Mitä odotat esimieheltä, jotta voit suoriutua työstäsi tavoitteidesi mukaan?
9. Millaisissa asioissa tarvitset työssäsi esimiehen ohjausta?
10. Millä tavoilla esimies voi motivoida sinua työssäsi?
11. Millä tavalla haluat esimiehesi antavan sinulle palautetta työstäsi?
12. Ovatko odotuksesi esimiestä kohtaan toteutuneet työsuhteen aikana?

#### SITOUTUMINEN TYÖPAIKKAA KOHTAAN

13. Mitkä asiat sitouttavat sinua työhösi? (mitkä tekijät saavat pysymään nykyisessä työpaikassa)
14. Millä tavalla esimiehen toiminta vaikuttaa viihtymiseesi työpaikassa?
15. Johtamiskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen esimiesten tapaa ja tyyliä johtaa alaisiaan. Miten kuvailisit Talokeskuksen johtamiskulttuuria?
16. Minkälainen johtamiskulttuuri (tapa johtaa) työpaikalla olisi hyväksi? Mitkä asiat johtamisessa ovat sinulle tärkeitä?
17. Oletko havainnut työpaikallasi muutoksia johtamisessa työsuhteesi aikana?

18. Asteikolla 1-5 miten arvioisit Talokeskuksen esimiestyötä omien kokemustesi perusteella? Perustele. (5 paras arvosana.)